

Lähiesimiestyön yhteys työntekijöiden työkykyyn

*Esimiestuki, palautteenanto ja osaamisen kehittäminen esimiestyön osa-
alueina*

Pro gradu -tutkielma

Salla Juutinen

Tampereen yliopisto

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Terveystieteet

Tammikuu 2018

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

JUUTINEN, SALLA: Lähiesimiestyön yhteys työntekijöiden työkykyyn – esimiestuki, palautteenanto ja osaamisen kehittäminen esimiestyön osa-alueina

Pro gradu -tutkielma, 52 sivua

Ohjaaja: tutkijatohtori Anna Siukola

Terveystieteiden tutkinto-ohjelma

Kansanterveystiede

Tammikuu 2018

Työkyvyn monipuolinen edistäminen on tärkeää, jotta työikäinen väestö jaksaa työkykyisenä koko työuran ajan. Työkyky ei muodostu vain yksilön ominaisuuksista, vaan myös työstä ja ympäristön vaikutuksista. Vuoden 2017 eläkeuudistuksen tavoitteeksi asetettiin eläköitymisiän nostaminen. Uudistuksen onnistuminen vaatii laaja-alaista työkyvyn edistämistä. Tässä tutkielmassa selvitettiin lähiesimiestyön yhteyttä työntekijöiden työkykyyn.

Aineisto muodostui kahden eri paperitehtaan työntekijöille tehdystä kyselytutkimuksesta vuodelta 2011. Tutkimukseen osallistui kaikkiaan 221 työntekijää, joista lopullisen aineiston muodostivat 147 henkilöä. Tutkimuksen selittävinä tekijöinä olivat lähiesimiestyön summamuuttuja ja ikä. Työkyvyn mittarina käytettiin työkykyindeksiä. Lähiesimiestyön arvio ja työkykyindeksi perustuivat työntekijän omaan kokemukseen ja arvioon. Lisäksi tässä tutkimuksessa tarkasteltiin lähiesimiestyön kolmea yksittäistä osa-aluetta esimiestukea, palautteenantoa ja osaamisen kehittämistä.

Lähiesimiestyön yhteyttä työntekijöiden työkykyyn tarkasteltiin multinomiaalisella logistisella regressioanalyysillä. Tulokset osoittivat, että esimiestyö on yhteydessä työntekijöiden työkykyyn, kun verrataan erinomaisen työkyvyn omaavia huonon työkyvyn ryhmään. Ikä vaikuttaa jokaisessa ryhmässä työntekijän työkykyyn, mutta työntekijän ikä ei vaikuta siihen, kuinka työntekijä kokee oman esimiehensä. Yksittäisistä lähiesimiestyötä kuvaavista osa-alueista osaamisen kehittämisellä on yhteyttä työntekijöiden työkykyyn erinomaisen työkyvyn omaavilla työntekijöillä.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää tutkitun yrityksen työntekijöiden työkyvyn edistämisessä, mutta niitä voidaan hyödyntää myös muihin vastaaviin organisaatioihin. Lähiesimiehiä tulee kouluttaa esimiestyöhön ja saada heidät ymmärtämään, että heidän esimiestyöllä on vaikutusta työntekijöiden työkykyyn.

Avainsanat: lähiesimiestyö, työkyky, työkykyindeksi, esimiestuki, palautteenanto, osaamisen kehittäminen

ABSTRACT

UNIVERSITY OF TAMPERE School of Health Sciences

Juutinen, Salla: Connection between leadership and employees work ability - support, feedback and competence development as part of leadership.

Master's thesis, 52 pages

Supervisor: postdoctoral researcher Anna Siukola

Degree Programme in Health Sciences

Public Health

January 2018

It is important to promote work ability because it helps working-aged people to be able to work for whole working career. Work ability is not made up only characteristics of an individual person but also type of work and environmental factors affect it. The target of the Finnish pension reform of year 2017 is to raise the retirement age. Extensive promoting of work ability is needed to ensure the success of the reform. Connection between leadership and work ability of employees was considered in this study.

The study data consisted of a questionnaire survey conducted at two paper mills in 2011. Totally 221 employees took part in the survey and the final data consisted of 147 participants. The explanative factors of the study were the age of the employees and the sum of the variable of leadership. The work ability index was used as measure for work ability. The assessment of leadership and the work ability index are based on the experience and assessment of a single employee. Additionally, three individual factors of leadership, support, feedback and competence development, were considered in this study.

Connections between leadership and work ability of employees were studied by multinomial logistic regression analysis. The results showed that leadership is related to the work ability of employees when compared their work ability with a high work ability group and a poor work ability group. The age of an employee affects work ability in each group. However, the leadership experience of an employee was not influenced by the age of an employee. There was a connection between competence development and work ability of employees in a group of excellent work ability.

The results of the study can be utilized to promote work ability of employees of the surveyed company. The results can also be used in other similar organizations. Leaders should be trained to understand that their own behavior affects work ability of employees.

Key words: leadership, work ability, work ability index, support, feedback, competence development

Sisälllys

1 Johdanto	1
2 Työkyvyn käsitteestä.....	4
2.1 Työkyky ja ikä	7
2.2 Työkyvyn edistäminen ja merkitys yrityksen näkökulmasta	10
3 Johtamisen käsitteestä	12
3.1 Johtamisen yhteys työkykyyn.....	14
3.1.1 Esimiestuki.....	15
3.1.2 Palautteenanto	16
3.1.3 Osaamisen kehittäminen	17
4 Tutkimuksen toteutus	19
4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	19
4.2 Aineisto.....	19
4.3 Tutkimuksen muuttujat.....	21
4.4 Tutkimuksen analyysimenetelmät	23
5 Tulokset.....	24
5.1 Työntekijöiden työkyky.....	26
5.2 Työntekijöiden lähiesimieskokemukset	27
5.3 Koetun lähiesimiestyön yhteys työkykyyn.....	28
5.4 Lähiesimiestyötä kuvaavien yksittäisten osa-alueiden yhteys työkykyyn	29
6 Pohdinta ja johtopäätökset	32
6.1 Tutkimuksen luotettavuudesta ja toistettavuudesta	34
6.2 Jatkotutkimus ja hyödyntäminen käytännössä	37
Lähteet.....	40

1 Johdanto

Työkyvyn ylläpitämisestä ja edistämisestä on tullut yhä enenevässä määrin tärkeämpi yhteiskunnan tavoite. Työ ja työn luonne ovat muuttuneet 1900-luvun alkupuolelta, jolloin työ muodostui ruumiillisesta voimasta ja sitkeydestä. Tuolloin työkykyä rajoittivat fyysisen kunnon muutokset ja ruumiilliset pitkäaikaissairaudet. Yhteiskunnan muuttuessa työ ja sairastavuus ovat muuttuneet vaikeammin tunnistettaviksi. Yhä enemmän työkykyä heikentävät ympäristön vaatimukset ja muutokset sekä psyykinen kuormitus. (Aromaa & Koskinen 2010, 3.) Lainsäädäntö (Ajantasainen lainsäädäntö 29.10.2017) ja hallitusohjelmat (mm. Ratkaisujen Suomi 2015) korostavat työkyvyn tärkeyttä, minkä vuoksi työikäisen väestön terveyspolitiikan tavoitteena on edistää työ- ja toimintakykyä. Väestön ikääntymisen seurauksesta työmarkkinoilta poistuu runsaasti työvoimaa, mikä lisää haasteita työvoiman saatavuuteen ja sosiaaliturvan rahoitukselle (Gould & Polvinen 2006, 13).

Viime vuosina paljon puhuttaneen eläkeuudistuksen tavoitteeksi on muodostunut eläkkeelle siirtymisiän siirtäminen (Eläkeuudistus 29.10.2017). Vuoden 2017 eläkeuudistuksen tavoitteena on, että 25-vuotiaan eläkkeelle siirtymisiän odote kohoaa 62,4 vuoteen 2025 mennessä (Eläketurvakeskus 29.10.2017). Työkyvyn edistämistoimet parantavat ja lisäävät työkyvyn säilymistä myöhäisenpään eläkeikään ja siten parantavat työikäisten elämänlaatua (Gould & Polvinen 2006, 13). Eläkeuudistuksen onnistumiseksi työikäisen väestön tulisi jaksaa ja viihtyä työssään entistä pidempään, koska kansantaloudellinen hyvinvointi syntyy työstä (Eläkeuudistus 29.10.2017). Työ antaa tekijällensä tyydytystä, jolloin se toimii henkilökohtaisena hyvinvoinnin edistäjänä. Työn riskejä koskevissa tutkimuksissa yhtenä terveyttä heikentävänä tekijänä on tuotu esille työn puuttuminen eli työttömyys (Aromaa ym. 2002, 142–143). Työ synnyttää aineellisen ja aineettoman elintason, mitä mitataan bruttokansantuotteena. Kaikki julkiset hyvinvointipalvelut rahoitetaan palkkatyöllä, mistä muodostuu pohjoismainen hyvinvointivaltio (Aromaa ym. 2002, 142–143). Tämän vuoksi on tärkeää, että mahdollisimman moni pystyy tekemään töitä suuren osan elämästä.

Suomessa työhyvinvointi ja työntekijöiden työkyky on turvattu lainsäädännöllä. Vuosikymmenien aikana on tehty useita säädösmuutoksia, jotka pyrkivät vaikuttamaan

työympäristöön ja työolosuhteisiin (Ajantasainen lainsäädäntö 29.10.2017, Ojala & Ahonen 2003, 25). Lainsäädännön kehitystä voi seurata vertailemalla säädösten muutoksia eri vuosikymmenien aikana. Esimerkiksi työterveyshuoltolaki keskittyi vuosina 1979–83 pääasiassa työperäisten vaaratekijöiden ehkäisyyn, kun taas nykyään painopiste on laajentunut uudistusten myötä työkykyä ylläpitävään ja edistävään toimintaan (Työterveyshuoltolaki 29.10.2017, Huuskonen ym. 2000, 8-9). Vasta 1990-luvulla työkykyä ylläpitävä toiminta kirjattiin osaksi lainsäädäntöä ja erilaisia suosituksia (Ajantasainen lainsäädäntö 29.10.2017, Ojala & Ahonen 2003, 25). Säästöjen moninaisuus osoittaa työterveyden tärkeyden, minkä turvaaminen lainsäädännöllä on ehdotonta. Säädökset määrittelevät yrityksille työn tekemisen vähimmäisvaatimukset, joiden tunteminen ja noudattaminen ovat sekä organisaatioiden että työntekijöiden etu.

Työntekijöiden hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen panostetaan myös kansainvälisesti. Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirastolla (EU-OSHA) on erilaisia kampanjoita, joiden tavoitteena on edistää työikäisen väestömme hyvinvointia. Viimeisin meneillä oleva hanke oli Terveellinen työ 2016-2017 -kampanja, jonka tavoitteena oli lisätä työuran turvallisuutta ja terveyttä työvoiman ikääntyessä ja eläkeiän noustessa. Vuosina 2014-2015 Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirastolla oli Terveellinen työ – stressi hallinnassa! -kampanja, jonka tarkoituksena oli hallita työstressiä ja lisätä tietoisuutta muista psykososiaalisista riskeistä. Työstressi on merkittävä ongelma, koska yli puolet eurooppalaisista työntekijöistä ilmoittavat stressin olevan yleistä. EU-OSHAn tekemän kyselytutkimuksen mukaan työstressin yleisimpiä syitä ovat työn uudelleen järjestely tai sen epävarmuus, pitkä työskentelyaika, liian suuri työtaakka tai työpaikkakiusaaminen. Stressiä ja psykososiaalisia ongelmia voidaan ehkäistä, jolloin työhyvinvointi ja motivaatio lisääntyvät ja työsuoritus tehostuu. On todettu, että johtajan rooli ja terveyttä edistävä johtamistapa ovat merkittäviä keinoja hallita työhyvinvoinnin riskejä. (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 29.10.2017.) Työntekijän ja lähiesimiehen välistä suhdetta voidaan pitää työhyvinvoinnin ja työkyvyn yhtenä tärkeimpänä tekijänä (Anttonen ym. 2009, 18–19), jossa johtajan tulisi vaikuttaa positiivisesti työntekijän työelämään, työn vaatimuksiin, kontrolliin sekä sosiaaliseen tukeen (Liu ym. 2010).

Työhyvinvointia ja työkykyä edistävien toimenpiteiden hyödyt näkyvät yksilön, yrityksen ja kansantalouden tasolla. Kansantalouden tasolla hyödyt näkyvät tuottavuudessa, pidemmissä työurissa, eläkkeelle siirtymisiän nousussa ja työssäolon lisääntymisessä. Organisaatio hyötyy toimista muun muassa paremmassa työpaikan imagossa, oppimisessa, liiketoiminnan tuloksessa, laadussa ja kilpailukyvyssä sekä vastavuoroisessa arvostuksessa ja aloitteenteossa. Yksilöille hyödyt merkitsevät paremman terveyden ohella lisääntynyttä motivaatiota, työn ja vapaa-ajan laatua sekä stressin vähentymistä. (Anttonen ym. 2009, 19.)

Tässä tutkimuksessa on tutkittu lähiesimiestyön yhteyttä työntekijöiden työkykyyn. Tutkimuksen aineisto on kerätty paperiteollisuudesta, mutta tuloksien tavoitteena on kuvata yleisemmällä tasolla lähiesimiestyön ja työntekijöiden työkyvyn yhteyttä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, onko lähiesimiestyöllä yhteyttä työntekijöiden työkykyyn.

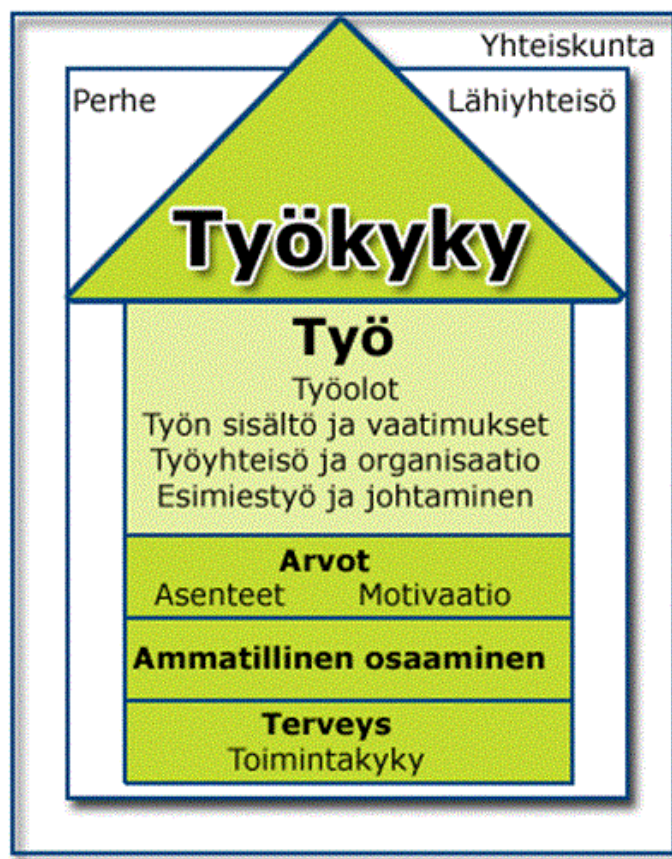
2 Työkyvyn käsitteestä

Työkyvyn käsite on lähtöisin 1980-luvulta Suomessa tehdyistä tutkimuksista (mm. Ilmarinen 2009, Ilmarinen ym. 1997 & Ilmarinen ym. 1991). Työkyvyn käsite on laajentunut ja muuttunut moniulotteisemmaksi ja monipuolisemmaksi, mitä enemmän sitä on tutkittu. Yhteiskunnan kehitys on muuttanut työkyvyn käsitettä eikä sille ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Tämän vuoksi työkyvyn arviointi, hallinta ja kehittäminen ovat yhä haastavampaa. Määritelmä ja näkökulma on laajentunut lääketieteellisestä työkyvyn määritelmästä käsittämään työn vaatimusten ja yksilön voimavarojen tasapainon tarkastelun sekä moniulotteisen työkyvyn tarkastelun. Jäljellä olevaa työkykyä on painotettu enemmän kuin työkyvyttömyyden todistamista. (mm. Seitsamo ym. 2010a, 83–85, Ilmarinen ym. 2006, Tuomi ym. 2001.)

Työkyvyn vastakohtana on työkyvyttömyys, millä tarkoitetaan henkilön kykyä selviytyä työstään sairauden tai vamman vuoksi. Terveystilassa tapahtuvat muutokset voivat heikentää työkykyä. Vamman tai sairauden aiheuttama haitta riippuu työn luonteesta ja siitä, kuinka henkilö jaksaa ja suoriutuu työstään. (Koskinen ym. 2010, 51.) Työntekijän eläkeläissa (23.10.2017) pidetään työkyvyttömyyden rajana sitä, jos vamman tai sairauden vuoksi työkyky on heikentynyt kahdella viidesosalla yhtäjaksoisesti viimeisen vuoden aikana normaalista työkyvystä. Työntekijän eläkeläissa (23.10.2017) arvioidaan työntekijän jäljellä oleva kyky hankkia ansiotuloja saatavilla olevalla työllä, mitä työntekijän voidaan kohtuudella edellyttää tekevän muun muassa iän, koulutuksen ja aikaisemman työkokemuksen perusteella.

Työterveyslaitoksen tutkija Juhani Ilmarinen tutkimusryhmineen on kehittänyt kokonaisvaltaisen mallin työkyvystä, jota hyödynnetään tässä tutkimuksessa. Työkyky ei ole yksilön ominaisuus, vaan se rakentuu yksilön voimavaroista sekä työhön liittyvistä tekijöistä (Ilmarinen ym. 2006). Työkykytalo-mallissa (Kuva 1.) terveys, toimintakyky, osaaminen sekä arvot ja asenteet muodostavat ihmisen voimavarat. Työn ominaisuuksiin kuuluu työn sisältö, vaatimukset, organisointi, työyhteisö, ympäristö unohtamatta johtamista, jonka merkitys korostuu nykyään yhä enemmän (Moilanen 2005, 31). Yksilön voimavarat ja työn

ominaisuudet muodostavat työkyvyn ytimen, jonka tulisi olla tasapainossa hyvän työkyvyn muodostumiseksi. Työkyvyn ytimen lisäksi työkykyyn vaikuttavat ympäristöstä tulevat positiiviset tai negatiiviset asiat muun muassa perhe ja yhteiskunta. Työkyvyn tasapaino reagoi helposti sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin, esimerkiksi ikääntyminen tai sairastuminen horjuttaa työntekijän omia voimavaroja tai uusi teknologia haastaa työn ominaisuuksia (Ilmarinen ym. 2006). Alla olevassa Juhani Ilmarisen Työkykytalo-mallissa (Kuva 1.) havainnoidaan työkyvyn ulottuvuuksia eri kerrosten ja ympäristön välillä.



Kuva 1: Työkykyä kuvaavat ulottuvuudet työntekijän voimavarojen, työn ja ympäristön näkökulmasta (Ilmarinen, J. 2006).

Edellä on kuvattu, kuinka tasapaino työntekijän omien voimavarojen, työn vaatimusten ja mahdollisuuksien sekä työn ulkopuolisten tekijöiden kesken vaikuttavat hyvään työkykyyn. Nämä tekijät vaikuttavat siihen, minkälaiseksi työntekijä arvioi ja kokee oman työkykynsä. Terveys 2000 -tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli selvittää koettuun työkykyyn liittyviä tekijöitä, joihin voidaan vaikuttaa kehittämällä työikäisen väestön työkykyä. Terveys 2000 -tutkimus osoittaa, että voimakkaimmin työkykyyn liittyvät terveys ja toimintakyky sekä työn ominaisuudet. Työkyvyn vaihtelusta terveys ja toimintakyky selittävät 39 %, kun taas työ sekä sen ominaisuudet 33 %. Työn ominaisuuksista suurin yhteys työkykyyn on fyysisellä ja henkisellä rasittavuudella sekä esimiestuella. Osaaminen, arvot ja asenteet ovat myös yhteydessä työkykyyn, kuten myös lähiyhteisö. Lisäksi aktiivisuus kodin ulkopuolella (mm. harrastukset, matkustelu, opiskelu) liittyvät myös työkykyyn. Useimmin työntekijä arvioi työkykyään terveyden ja jaksamisen näkökulmasta kuin osaamisen tai työssä suoriutumisen näkökulmasta. Vaikka työkyvyn heikkenemiseen vaikuttavat yleisemmin pitkäaikaissairaudet, on myös ikääntymisellä oma vaikutuksensa terveiden työntekijöiden työkykyyn. (Koskinen ym. 2006, 111–133.)

Työntekijöiden hyvinvointia työssä ja työterveyttä kuvaillaan useilla eri käsitteillä. Tässä tutkimuksessa käytetään työkykyä, joka keskittyy olemassa olevista käsitteistä eniten työntekijän toimintakykyyn. Lisäksi käytetään työkykyindeksiä, jolla voidaan arvioida työntekijän työkyvyn eri osa-alueita. Muita yleisesti tunnettuja käsitteitä ovat työhyvinvointi sekä erilaiset työhyvinvointia kuvaavat käsitteet muun muassa työn imu, työtyytyväisyys, työstressi ja työuupumus. Työhyvinvointi on laajin käsitteenä, joka rakentuu yksilön, organisaation, työn, työyhteisön ja johtamisen kokonaisuudesta viitaten laajempaan ilmiöön (Manka ym. 2010 7–9). Koska työhyvinvointi on laaja ilmiö, sitä kuvaavia käsitteitä on helpompi mitata ja tarkastella tutkimuksissa yksittäin kuin selvittää työhyvinvointia kokonaisuutena (mm. Wan Omar ym. 2013, Munir ym. 2010, Zhu ym. 2009). Tässä Pro gradu -tutkielmassa keskitytään työkyvyn yhteen vaikuttavaan tekijään – esimiestyön ja työntekijöiden työkyvyn väliseen yhteyteen.

2.1 Työkyky ja ikä

Merkittävimpiä syitä työikäisen väestömme keski-ikäen kasvamiseen ovat suurten ikäluokkien vanheneminen sekä 1980-luvun jälkeen alkanut alhainen syntyvyys. (Chung ym. 2015 & Ilmarinen ym. 2001). Keinoja hallita työvoiman ikääntymistä on vuonna 2017 voimaan tullut eläkeuudistus (Eläkeuudistus 29.10.2017), jonka tavoitteena on eläkeiän nostaminen. Pitkien työurien varmistaminen vaatii työikäisten työkyvyn tukemista ja kehittämistä. Vuonna 2016 eläkkeelle siirtyminen oli myöhästynyt ja sen odote kohonnut 61,1 ikävuoteen (Eläkeuudistus 29.10.2017, Eläketurvakeskus 29.10.2017). Lisäksi työllisyysaste on yli 55-vuotiaiden ikäryhmissä parantunut. Myös työn henkinen rasittavuus ja stressi ovat vähentyneet (Kauppinen ym. 2013, 12). Pitkien työurien tavoitteen toteutuminen vaatii aktiivisia toimia edistää työikäisen väestömme työkykyä. Työurien ja työkyvyn parantuminen edellyttää, että työnantajat kuin myös työntekijät ymmärtävät, mistä työkyky muodostuu eri iän vaiheissa (Kauppinen ym. 2013, 12).

Ikääntyessä työkyvyssä tapahtuu fyysisiä, sosiaalisia ja psyykkisiä muutoksia, jolloin myös riski tapaturmille ja sairauksille kasvaa (Chung ym. 2015, Ilmarinen 2001, Ilmarinen ym. 1997). Chung ym. (2015) ovat tutkineet iän, työkyvyn, kognitiivisen toimintakyvyn ja työkokemuksen yhteyttä yli 55-vuotiailla raskasteollisuuden työntekijöillä. Kognitiivisella toimintakyvyllä tarkoitetaan älyllisiä ja psykologisia toimintoja, joiden avulla työntekijä käsittelee tietoa ja ympäristöä. Työkykyyn ei vaikuta pelkästään työssäolovuodet, vaikka työkokemusvuodet voivat kohentaa kognitiivista toimintakykyä ja samalla työkykyä. Johtaminen, joka keskittyy kognitiiviseen toimintakykyyn, on välttämätöntä, kun edistetään työkykyä teollisuusalojen vanhemmilla työntekijöillä. Tutkimustulosten mukaan työntekijän iällä ei ole vaikutusta työn tuottavuuteen (Chung ym. 2015).

Yksilöiden väliset fyysiset erot ovat suuria työikäisellä väestöllä ja erot kasvavat työntekijöiden ikääntyessä (Jääskeläinen ym. 2016, Chung ym. 2015, Ilmarinen ym. 1997). Vain pieni osa työntekijöistä on liikunnallisesti aktiivisia vapaa-ajalla, vaikka liikunta ehkäisee monilta sairauksilta kuten tuki- ja liikuntaelinsairauksilta (Ilmarinen 2001). Työkyvyn muutoksia on tutkittu pitkään työssä olleilla työntekijöillä. Yli 11 vuoden kestäneen työssäolajakson aikana

työkykyindeksi laski merkittävästi niin naisilla kuin miehillä. Etenkin yli 51-vuotiailla työntekijöillä, jotka tekevät fyysisesti raskasta työtä terveydelliset muutokset vaikuttavat voimakkaasti työkykyyn. Ilmarinen ym. (1997) toteavat yksilöiden välisten erojen olevan suurimmat ennen eläkeikää, jolloin yksilöön kohdistuvan tuen merkitys kasvaa. Etenkin fyysistä työtä tekevillä on heikentyneempi työkyky kuin saman ikäisillä aivotyötä tekevillä työntekijöillä (Ilmarinen ym. 1997). Työkyvyn säilymisen kannalta työn tulisi sisältää sekä fyysistä että psyykkistä ponnistelua. Lisäksi myös fyysinen aktiivisuus ja harjoittelu edistävät työkykyä sekä työuralla eteneminen parantaa työkykyä. Työkyvyn aktiivinen edistäminen tulisi aloittaa jo työuran alussa (Ilmarinen ym. 1997).

Fyysistä kuormitusta sisältävissä ammateissa ikä vaikuttaa merkittävästi työkykyyn ja sen säilymiseen. Fyysisen toimintakyvyn alentuessa tulisi iäkkäämpien työntekijöiden kohdalla huomioida riittävä aika palautumiselle työssä. Aina ei pidempi lepo- ja elpymisaika paranna palautumista, vaan kyse voi olla enemmänkin työn rytmityksestä ja työtapojen vaihtelusta sekä muokkaamisesta. Myös henkinen kuormitus näkyy useammin iäkkäämpien kuin nuorempien työntekijöiden työkyvyssä. (Aura & Ahonen 2016, 150–151.)

Nuorten aikuisten työkyky ei ole yhtä suuren kiinnostuksen kohteena kuin vanhempien ikäluokkien. Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa – hankkeen raportin tulosten perusteella yhä useammalla nuorella aikuisella työkyky on hyvä, mutta väestöryhmittäiset erot ovat suuria. Nuorimmat ikäluokat ovat muita ikäluokkia terveempiä, mutta pitkittyvä työttömyys heikentää nuorenkin työ- ja toimintakykyä. Työssä käyvien nuorten aikuisten erinomaiseen työkykyyn vaikuttavat ikä, miessukupuoli, hyvä fyysinen toimintakyky, elämänlaatu, tyytyväisyys omaan terveyteen sekä kokemus oman työn arvotuksesta työyhteisössä. Huonon työkyvyn omaavien nuorten aikuisten työkykyä heikentää vähäinen peruskoulutus, fyysinen työ sekä työn henkinen rasittavuus. Työkyvyn erojen ehkäiseminen eri väestöryhmien välillä edellyttää, että työkyvyn ylläpitämiseen kiinnitetään huomiota jo nuorella iällä ja yksilön tietoisuutta terveyden ja toimintakyvyn edistämisen tärkeydestä lisätään. (Seitsamo ym. 2010b, 89–92.)

Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa -hankkeessa tutkittiin myös ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä. Ikääntyvien työntekijöiden työkykyä on tutkittu runsaasti viime vuosina muun muassa eläkeuudistukseen liittyen. Ikä rajoittaa työkykyä, mutta ei välttämättä tarkoita työkyvyn heikkenemistä. Aiemmin esitellyt tutkimukset osoittavat, että vanhemmilla työntekijöillä pitkäaikaissairaudet yleistyvät, ja sairastavuus selittääkin osittain ikääntyneiden heikentyneen työkyvyn (Chung ym. 2015, Ilmarinen 2001, Ilmarinen ym. 1997). Myös niiden ikääntyneiden työntekijöiden koettu työkyky heikkenee iän myötä, joilla ei ole mitään pitkäaikaissairautta. Yleisimmin työkykyä rajoittavat esimerkiksi työ, osaaminen tai asenteet. Nykyisin työssä korostuu henkinen suorituskky fyysisen toimintakyvyn sijaan, minkä seurauksena suurin osa iäkkäistä työntekijöistä selviytyy hyvin työn tekemisestä. Iäkkäät työntekijät valikoituvat ensisijaisesti kahteen ryhmään työelämässä – huonokuntoiset siirtyvät pois työelämästä, kun taas hyväkuntoiset jaksavat pidempään. Sukupuolten välillä on myös eroavaisuuksia. Naiset kokevat työkykynsä huonommaksi sekä työuupumuksen yleisemmäksi. Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa -hankkeen aikana yli 60-vuotiaista työskentelevistä naisista 60 % ja miehistä yli 80 % kokivat työkykynsä riittävän hyväksi ja kokivat selviytyvänsä työssä vielä kahden vuoden kuluttua. Hankkeen raportin tulosten mukaan työssä selviytymisen tunteeseen vaikuttavat terveyden lisäksi työ ja sen ominaisuudet. Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa -hankkeen tulokset osoittavat, että kaikkiaan ikääntyneiden työkyky on hyvä ja tukee eläkeuudistuksen toteutumista. (Gould & Polvinen 2010a, 94–100.)

Iän lisäksi työkyvyn muutoksiin vaikuttavat esimiestyö, ergonomia ja elintavat. Heikko vuorovaikutus esimiehen välillä vaikuttaa huonoon työkykyyn henkisessä sekä henkistä ja fyysistä työtä vaativissa tehtävissä. Huonolla esimiestyöllä on merkittävä negatiivinen yhteys työkykyyn, vaikka työntekijän työkyky olisi muuten hyvä (Tuomi ym. 2001 & Ilmarinen ym. 1997). Tuomi ym. (2001) tutkimuksen mukaan ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn kehittämisessä työtehtävät tulee määritellä selkeiksi ja saada työntekijät kokemaan itsensä päteviksi ja kykeneviksi. Työn vaatimuksissa ja ympäristössä tulee kehittää päätöksentekokykyä, työasennetta ja työnteckemisen välineitä (Tuomi ym. 2001). Työn organisoinnissa ja työyhteisössä pitkäaikaisten työntekijöiden kokemusta tulisi hyödyntää ja toimintakäytäntöjä kehittää selkeiksi, missä esimiehillä on merkittävä asema edistettäessä työntekijöiden työkykyä (Tuomi ym. 2001).

2.2 Työkyvyn edistäminen ja merkitys yrityksen näkökulmasta

Hyvän työkyvyn merkitys on erityisen tärkeä yksilölle itselleen, mutta myös yritykselle ja yhteiskunnalle. Työkyky takaa työntekijän jaksamisen työelämässä, yrityksen tuottavuuden ja menestymisen sekä yhteiskunnan sosiaalisen ja taloudellisen kilpailukyvyn, työllisyysasteen ja sitä kautta myös riittävän huoltosuhteen. (Ilmarinen ym. 2006 & Gould ym. 2006, 13.) Seuraavassa käsitellään työkyvyn edistämistä ja sen merkitystä yrityksen näkökulmasta.

Työkykyä on edistetty Suomessa 1980-luvulta lähtien laaja-alaisella toiminnalla. Ympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat laajasti työkykyyn, mihin työntekijän ja yhteiskunnan lisäksi joutuvat yritykset reagoimaan. Työnantajan tulee edistää aktiivisesti työntekijöidensä työkykyä esimerkiksi tätä ylläpitävällä toiminnalla eli tyky-toiminnalla. Tyky-toiminta voidaan kohdistaa niin yksilön voimavaroihin kuin työympäristöön, -yhteisöön tai henkilöstön ammattitaidon kehittämiseen. Onnistunut tyky-toiminta vähentää työkyvyttömyyseläkkeille siirtymistä, nostaa eläkkeelle siirtymisikää, parantaa organisaation tehokkuutta ja taloudellisuutta. Yksilön näkökulmasta työn sujuvuus ja laatu paranevat sekä työyhteisö toimii tehokkaammin ja vaikuttaa yrityksen liiketaloudelliseen kannattavuuteen. (Huuskonen ym. 2000, 8–9.) Nykyisin käytetään tyky-toimintatermin lisäksi tyhy-toimintaa, joka tarkoittaa työhyvinvoinnin edistämistä laajemmin joka päiväisillä edistämistoimilla (Manka ym. 2007, 29–30).

Työntekijöiden työhyvinvointiin ja työkykyyn investoiminen on hyvä sijoitus niin liike- kuin kansantaloudellisesti (Manka ym. 2007, 22–23). Kustannustehokkuus ja tuottavuus, laatu, asiakastyytyväisyys, innovaatiokyky sekä kyky houkutella töihin osaavia ammattilaisia muodostavat yrityksen kilpailukyvyn (Ojala ym. 2003, 49). Kilpailukyky ei synny pelkästään tuote- ja palvelumarkkinoilla, vaan organisaation tulee olla kilpailukykyinen työmarkkinoillakin (Ojala ym. 2003, 49). Hyvinvoiva ja työkykyinen työyhteisö on organisaatiolle merkittävä kilpailuetu, jos sen kehittämistä on suunniteltu ja toteutettu huolellisesti organisaation ylimmästä johdosta lähtien. On arvioitu, että organisaatio voi saada työhyvinvointiin sijoittamansa summan 10–20-kertaisena takaisin. Henkilöstön hyvinvointi ja organisaation talouden menestyminen ovat yhteydessä toisiinsa (Manka ym. 2007, 22–23).

Yksittäisten työkykyä ylläpitävien toimenpiteiden talousvaikutusten mittaaminen ja arviointi ovat haastavaa, koska ne sekoittuvat helposti muihin yrityksessä tehtyihin toimiin. Perinteisin työkykyä ylläpitävä toimenpide on työympäristön kehittäminen ja turvallisuuden parantaminen. Yrityksen tekemillä pienilläkin työkykyä edistävillä toimenpiteillä voidaan parantaa merkittävästi työkykyä ja saada taloudellista säästöä. Nopeasti muuttuvassa työelämässä tulee panostaa henkilöstökoulutukseen, jonka on todettu vaikuttavan positiivisesti yrityksen kasvuun. (Ahonen 2010, 40–43.) Työkyvyn edistämisen välittömät vaikutukset näkyvät sairauspoissaolojen vähentymisenä, yksilötuottavuuden parantumisenä, ennen aikaisten kuolemien estymisenä ja työkyvyttömyyseläkkeiden vähentymisenä. Erilaiset työkyvyn edistämisen toimet voivat vaikuttaa useampaan edellä mainittuun tekijään tai jokin toimenpide voi olla taloudellisesti kannattavaa vain jossain näistä (Ahonen 2010, 36).

Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011 -tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin edistämiseen käytettiin 2,1 miljardia euroa vuonna 2011 (Aura ym. 2011, 51–52). Vaikka positiivisia tuloksia on saavutettu, tutkimus osoittaa, että yritykset eivät panosta riittävästi työntekijöiden hyvinvointiin ja työkykyyn. Aura ym. (2011, 40) ovat selvittäneet hyvinvointityötä haittaavia tekijöitä, joista suurimpia esteitä työhyvinvoinnin edistämislle ovat muun muassa henkilöstön tuen puute hyvinvointityötä kohtaan (27 %:ssa tutkituista organisaatioista). Lisäksi myös toteuttajien osaamisen (45 %) ja rahan (52 %) puute sekä toteuttajien ajan puute (62 %) haittaavat työhyvinvointityötä. Sen sijaan vähiten hyvinvointityötä estää ylimmän johdon tuen puute, jota on vähintään 18 %:ssa organisaatioista. (Aura ym. 2011, 40.) Kauppisen ym. (2013, 12) havainnot ovat vastaavia. Yrityksen johto on entistä kiinnostuneempi työntekijöidensä hyvinvoinnista, jolloin lähimpien esimiesten työntekijöiden hyvinvoinnin edistämistyö helpottuu heidän saadessaan tukea ylempää organisaatiosta (Kauppinen ym. 2013, 12).

Työkyvyn edistämisestä syntyy välittömiä positiivisia vaikutuksia, kun taas panostamatta jättäminen lisää puutteellisen hyvinvoinnin kustannuksia. Puutteellinen työhyvinvointi vaikuttaa erityisesti sairauspoissaolojen, työkyvyttömyyseläkkeiden, työtapaturmien, presentismin eli töissä olemiseen vajaakuntoisena sekä sairaanhoitokustannusten määrään.

(Kauppinen ym. 2013, 12–13.) Jos työntekijät kokevat osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuutensa vähäisiksi, työn yksipuoliseksi ja työyhteisön tuen heikoksi, on heillä sairauspoissaoloja muita enemmän (Ahonen 2010, 40–43).

3 Johtamisen käsitteestä

Johtaminen on hyvin laaja käsite ja siitä on erilaisia tyylejä ja teorioita. Tässä ei ole oleellista esitellä eri johtamisteorioita, vaan kuvataan yleisemmin johtamista ja sen vaikutuksia työntekijöihin. Johtaminen on organisaation toiminnan ohjaamista, joka käsittää suunnittelua, strategian toteutumisen edistämistä sekä seuranta. Johtaminen on määritelty vuorovaikutusprosessiksi, jonka avulla vaikutetaan organisaatioon ja työntekijöiden toimintaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä vuorovaikutusprosessi vaatii yhteistyötä työntekijöiden välillä siten, että toiminnot suunnitellaan ja toteutetaan koordinoitusti ja päämäärähakuisesti. Tässä perinteisessä näkökulmassa johtaminen on suunnittelua, organisointia, toimeenpanoa ja seuranta. (Syvänen ym. 2011, 17.)

Uudemman näkökulman mukaan johtaminen jaetaan neljään osaan: 1. konteksti, 2. päämäärät, 3. johtaja ja 4. alaiset. Johtajan ja alaisten toiminnalla pyritään yhdessä saavuttamaan tavoitteet ja päämäärät. Tällöin johtamista muodostuu päämäärää tavoittelevien alaisten ja johtajan välille. Jos johtajan käyttäytyminen on pelkästään päämäärähakuista eikä hän ota huomioon johdettavia, johtaminen voi epäonnistua. Kun päämäärää tavoittelee koko organisaatio, johtaminen onnistuu. Johtaminen on parhaillaan jaettua johtamista. Johtaminen on kahden tai useamman ihmisen välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta, joka sisältää tiedollista, taloudellista ja tunteenomaista vaihdantaa. Johtaminen on jatkuva prosessi, joka vaikuttaa työyhteisön käyttäytymiseen ja toimintaan. (Syvänen ym. 2011, 17.)

Johtaminen voidaan jakaa kahteen eri johtamisen kohteeseen: ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). Ihmisten johtamisella vaikutetaan ihmisten käyttäytymiseen, jolloin johtaminen on sosiaalinen prosessi. Johtaminen on tällöin ihmisten koordinoitua, kannustamista, inspirointia ja suunnan näyttämistä. (Kolari 2010, 18.)

Leadership-johtaja suunnittelee tulevaisuuden tavoitteet ja hahmottelee, mitä muutoksia niiden saavuttamiseksi täytyy tehdä. Sen jälkeen hän tiedottaa alaisilleen strategiasta ja tavoitteista. Toteuttamisvaiheessa johtaja motivoi ja kannustaa alaisiaan (Kotter 1990, 6).

Asioiden johtamisella tarkoitetaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi tehtäviä toimenpiteitä, muun muassa resurssien hallintaa, suunnittelua ja organisointia (Daft, 2012, 8). Asioiden johtamisessa henkilöstö on vain yksi resurssi, minkä avulla organisaation tavoitteet saavutetaan (Daft 2012, 10). Management-johtaja suunnittelee tulevaisuuden tavoitteet ja niiden saavuttamisen määrittelemällä tehtävät ja kohdentamalla resurssit (Daft 2012, 8; Kotter 1990, 6). Johtamisella vaikutetaan työntekijöiden motivaatioon siinä määrin, että halutut tavoitteet saavutettaisiin. Työntekijöiden toimintaa valvotaan, jotta organisaation tavoitteet pysyvät suunnitellussa ja tarvittaessa niitä ohjataan uudelleen tavoitteiden mukaisiksi (Daft 2012, 8).

Johtajan perustehtäviin kuuluu tukea organisaation toimintaa ja luoda edellytykset työn tekemiselle (Manka ym. 2007, 14). Johtaja pitää huolen siitä, että työn tavoitteet ovat selvät kaikille työntekijöille ja kaikki toimivat tavoitteiden toteutumisen suuntaisesti (Manka ym. 2007, 14). Johtajat tasapainottelevat työnantajan edustamisen ja omien alaistensa puolustamisen välillä (Romppainen ym. 2011, 11–12). Lähiesimiehellä on kaksi erilaista roolia: he työskentelevät yhdessä työntekijöiden kanssa ja tietävät heidän haasteensa, mutta ovat myös vastuussa ylemmälle johdolle toiminnasta (Manka ym. 2007, 14). Menestyvän organisaation edellytys on hyvä johtaja, joka seuraa aikaa ja pystyy havaitsemaan toimintaympäristöön vaikuttavia muutoksia tulevaisuudessa (Romppainen ym. 2011, 11–12). Johtamisen vaatimukset kehittyvät ja muuttuvat nopeasti. Muuttuva työ lisää vaatimuksia johtamiselle ja työyhteisön kehittämiseksi (Kinnunen ym. 2005, 311).

Aikaisemmin on todettu erilaisten tutkimustulosten perusteella, että ikä vaikuttaa työntekijöiden työkykyyn. Tämän vuoksi on hyvä mainita ikäjohtaminen, jonka tarkoituksena on ottaa huomioon eri-ikäisten työntekijöiden työkyky (Aura & Ahonen 2016, 150–151 & Kiviranta 2010, 13). Sillä pystytään vastaamaan työelämän joustovaatimuksiin, jotka ovat yhteydessä hyvinvointiin ja yrityksen tuloksellisuuteen. Aikaisemmin ikäjohtamisessa on alun

perin kiinnitetty huomiota vain ikääntyneisiin työntekijöihin, mutta 2000-luvun alussa se on painottunut myös eri-ikäisten työntekijöiden tarpeisiin (Aura & Ahonen 2016, 150–151).

Nykyaikaisemmassa ikäjohtamisessa korostuvat työelämän eri vaiheet: työelämään kiinnittyminen, työroolin muuttuminen, työkyvyn muutokset ja eläkkeelle siirtyminen. Työelämän eri vaiheet vaativat johtamiselta erityistä osaamista ja käytäntöjä. Työhyvinvoinnin kannalta eri-ikäiset työntekijät vaativat ikäjohtamiselta eri asioita. (Aura & Ahonen 2016, 150–151.) Ikäjohtamisessa on tärkeää tunnistaa erilaiset tarpeet työyhteisössä esimiesten ja työntekijöiden välillä, mutta myös yrityksen tasolla (Kiviranta 2010, 50). Kivirannan (2010, 33–49) teoksessa ikäjohtamisen hyödyt jaetaan kolmeen osa-alueeseen tuottavuuteen, työhön sitoutumiseen ja hyvinvointiin työssä. Yrityksen on saavutettava sille asetetut tavoitteet, joista yksi on työssä koettu hyvinvointi. Lisäksi yritykselle on eduksi, jos se tunnetaan työntekijöistään huolehtivana organisaationa. Hyvinvoivat työntekijät pitävät huolta kyvyistään ja haluavat menestyä työssään, mikä parantaa myös tuottavuutta. Huolehtimalla eri-ikäisten työkyvystä, osaamisesta, jaksamisesta ja työtyytyväisyydestä lisätään työntekijöiden monipuolisia ja aktiivisia työvuosia.

3.1 Johtamisen yhteys työkykyyn

Lähiesimiestyön vaikutuksia työntekijöiden työkykyyn on tutkittu runsaasti monien syiden vuoksi. Useiden tutkimusten mukaan esimiehen toiminta ja käytös on yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin (Winkler ym. 2015, Kuoppala ym. 2008, Ilmarinen ym. 1997). Nopeasti muuttuva työelämä kuormittaa työntekijöitä eri tavalla, jolloin useille aiheutuu työssä hyvinvointi- ja jaksamisongelmia (Milner ym. 2015, Sparr & Sonnentag 2008). Kuoppala ym. (2008) ovat tehneet meta-analyysin johtamisesta, työhyvinvoinnista ja terveysvaikutuksista. Hyvä johtaminen näyttää parantavan työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia sekä vähentävän sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyseläkkeitä. Kuoppala ym. (2008) kritisoivat, että tarvitaan selkeämpiä ja laadukkaampia tutkimuksia, jotta voidaan todistaa johtamisen olevan vielä voimakkaammin yhteydessä hyvinvointiin ja terveyteen työpaikalla.

Kuten edellä esitellyissä tutkimuksissa on todettu, hyvä esimiestyö vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja työkykyyn. Tutkielmassa kiinnostus kohdistuu yleisesti lähiesimiestyön vaikutusten tarkastelun lisäksi kolmeen yksittäiseen johtamisen osa-alueeseen, jotka vaikuttavat työntekijöiden työkykyyn. Näitä ovat esimiestuki, palautteenanto ja osaamisen kehittäminen. Seuraavaksi tarkastellaan näiden kolmen osa-alueen yhteyttä työntekijöiden työkykyyn aikaisempien tutkimustulosten pohjalta.

3.1.1 Esimiestuki

Esimiehen tuen vaikutuksia työntekijöiden hyvinvoinnille on selvitetty useissa eri tutkimuksissa (Winkler ym. 2015, Milner ym. 2015, Erdogan & Enders 2007, Tuomi ym. 2006, Michael ym. 2004, Steinhardt ym. 2003). Esimiestukea kuvaa esimiehen arvostus, tuki ja keskustelu työn tavoitteista (Winkler ym. 2015, Seitsamo ym. 2010b, 74 & Tuomi ym. 2006, 182–183). Esimiehen tuki kuin myös organisaation tuki vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja työsuoritukseen ja sitä kautta myös työkykyyn kokonaisuudessa (Winkler ym. 2015, Erdogan & Enders 2007, Michael ym. 2004).

Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksien mukaan esimiehen tuki ja arvostus ovat yhteydessä työntekijöiden työkykyyn niin miehillä kuin naisilla. Tutkimuksen tulosten mukaan kaikkien ikäryhmien naiset, jotka eivät saaneet tukea työyhteisöstä, kokivat työkykynsä huonoimmaksi. Miehillä vaikutus näkyi vasta yli 55 vuotta täyttäneillä. Tutkimukseen osallistuneilta vastaajilta kysyttiin, ovatko he samaa vai eri mieltä esimieheltä saadusta tuesta ja, ovatko he tyytyväisiä esimiehen arvostukseen. Näihin kieltävästi vastanneet kokivat työkykynsä muita huonommaksi. (Seitsamo ym. 2010b, 74, Tuomi ym. 2006, 182–183.) Huonoon työkykyyn vaikuttaa niin naisilla kuin miehillä huonot mahdollisuudet keskustella työn tavoitteista (Seitsamo ym. 2010b, 74).

Alhaisesti koulutetuille aloille on tyypillistä fyysiset työtehtävät, huono työturvallisuus, vuorotyö ja kiire. Tällainen työympäristö lisää riskiä muun muassa sydänsairauksille ja heikentyneelle hyvinvoinnille. Winkler ym. (2015) ovat tutkineet lähiesimiestyön yhteyttä

työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin. Alhaisesti koulutetuilla aloilla kannustava ja tukeva lähiesimiestyö on tärkeää työssä jaksamisen ja työkyvyn näkökulmasta. Erityisesti esimiestuki, palaute ja työtehtäviin liittyvä kommunikointi lähiesimiehen ja työntekijän välillä vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin. Esimiehen tuki vähentää myös työstressin kokemista. Esimiehen tuella on tärkeä rooli työstä selviytymisessä etenkin stressaavissa työtilanteissa (Winkler ym. 2015, Steinhardt ym. 2003). Mitä suurempi esimiehen tuki työntekijöille on, sitä parempaa työtyytyväisyys on (Steinhardt ym. 2003). Pienillä päivittäisillä esimiestyön toimilla saadaan tehokkaasti vaikutettua työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin (Winkler ym. 2015).

Milner ym. (2015) ovat tutkineet esimiehen tuen vaikutusta ja merkitystä työhyvinvoinnin edistämishjelmissä työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Esimiehen tuen merkitystä työhyvinvoinnin kehittämisessä on tutkittu vähänlaisesti. Muista tutkimuksista poiketen Milnerin ym. (2015) tutkimuksen tuloksien mukaan esimiehen tuki ei vaikuta suoraan työntekijöiden työhyvinvointiin toteutettaessa työhyvinvoinnin edistämishjelmaa.

3.1.2 Palautteenanto

Palautteen saaminen esimieheltä on yksi kiinnostuksen kohteena olevista johtamisen osa-alueista, kun tutkitaan lähiesimiestyön yhteyttä työntekijöiden työkykyyn. Työssä on tärkeää, että esimies kertoo alaisilleen, mitä mieltä on työsuorituksesta niin positiivisessa kuin rakentavassa mielessä. Palautteen merkitystä työkykyyn on tutkittu ja sen positiiviset vaikutukset todettu useissa eri tutkimuksissa (Winkler ym. 2015, Sparr & Sonnentag 2008, Wilk & Redmon 1997, Das 1986, Toban 1969).

Sparr ja Sonnentag (2008) ovat tutkineet oikeudenmukaiseksi koettua esimieheltä saatua palautetta ja sen yhteyttä työntekijöiden hyvinvointiin työssä. Esimieheltä saatu palaute ei ole pelkästään yhteydessä työntekijöiden omakuvaan ja työsuoritukseen, vaan myös hyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja vähäisempiin masennuksen oireisiin. Säännöllinen ja laadukas palautteenantaminen ja sen oikeudenmukaisuus ovat tärkeitä tekijöitä luomaan esimiehen ja

työntekijän välille hyvän suhteen. Jatkuva negatiivinen palaute sen sijaan lisää työhön liittyviä ahdistuneisuuden oireita ja heikentää työntekijöiden hyvinvointia. (Sparr & Sonnentag 2008.)

Palautteen laadulla on myös vaikutuksia hyvinvoinnille. Toban (1969) sekä Das (1986) jakavat palautteen korkean ja matalan tason palautteeksi. Laadukkaampi palaute vaikuttaa positiivisemmin työtyytyväisyyteen (Toban 1969). Hyvällä johtamisella ja palautteenannolla on myös merkittävä vaikutus työn tehokkuuteen sekä työasenteisiin työtyytyväisyyden lisäksi (Das 1986). Myös Wilkin ja Redmonin (1997) tutkimuksen tulokset osoittavat, että palautteenanto lisää työntekijöiden työn tehokkuutta ja työtyytyväisyyttä. Päivittäisellä tavoitteiden asettelulla ja palautteella voidaan vaikuttaa parhaiten työntekijöiden suoriutumiseen ja hyvinvointiin. Tässäkin korostuu esimiehen tuki, mitä ilmentää työntekijän ja esimiehen päivittäiset palautteenannot (Wilk & Redmon 1997). Myös Winkler ym. (2015) ovat tutkineet positiivisen palautteen vaikutuksia työntekijöiden hyvinvoinnille etenkin alhaisesti koulutetuilla aloilla. Positiivinen palaute parantaa työntekijöiden itsetuntoa, mikä on tärkeä tekijä hyvinvoinnin muodostumisessa (Winkler ym. 2015).

3.1.3 Osaamisen kehittäminen

Työkyvyn edistämisessä osaamisen kehittäminen on tärkeä siihen liittyvä tekijä, koska osaaminen tukee hyvää työkykyä. Jo aikaisemmin Työkykytalo-mallissa kuvataan osaamisen vaikuttavan työntekijän työkyvyn muodostumiseen (Ilmarinen ym. 2006). Työkykyä voi heikentää ammatillisen osaamisen ja työn vaatimusten tai työn tarjoamien kehittymismahdollisuuksien välinen epätasapaino (Gould & Polvinen 2010b, 66–67). Esimiehen tulee vastata tiedon ja osaamisen kehittämisestä, joita ovat tiedon luonti, jakaminen, hankinta, siirtäminen ja hakeminen (Kianto ym. 2016).

Osaamisen suhdetta työntekijän työkykyyn voidaan tarkastella eri näkökulmista, joista yksilön osaaminen on tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena. Hyvä osaaminen ja palkitseva työ vaikuttavat positiivisesti työkykyyn. Lisäksi korkeammin kouluttautuneet työntekijät arvioivat työkykynsä paremmaksi kuin alemman koulutuksen suorittaneet. Terveys 2000 -tutkimukseen

osallistuneet eivät välttämättä osanneet arvioida osaamisen vaikutuksia työkykyyn, jos heillä oli taustalla pitkäaikaissairauksia. Gould ja Polvinen (2010, 168) kirjoittavat, että työkyvyn tukemisen ja kehittämisen kannalta on oleellista, että osaamista pidetään yhtenä tärkeänä työkyvyn tekijänä. (Gould & Polvinen 2006, 162–168.)

Työntekijöiden tiedon ja osaamisen kehittäminen vaikuttavat organisaation tehokkuuteen, suoritukseen, työntekijöiden hyvinvointiin sekä työtyytyväisyyteen. Chumgin ym. (2016) tutkimuksessa selvitetään tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden tiedon jakamiseen hyvinvoinnin näkökulmasta. Lähiesimiestyön ja osaamisen kehittämisen onnistumiseksi esimiehen tulisi onnistua luomaan ympäristö, missä työntekijät haluavat jakaa tietoa ja osaamistaan myös toisilleen. Halu jakaa tietoa ja osaamista on yhteydessä työntekijän parempaan hyvinvointiin ja onnellisuuteen. Tämän seurauksesta työntekijä, joka kokee tyytyväisyyttä, on myös organisaatiolle tuottavampi ja tehokkaampi (Boehm & Lyubomirsky, 2008). Erityinen huomio Chumgin ym. (2016) tutkimuksessa on, että esimies on avainasemassa luomassa työntekijöiden hyvinvointia sosiaalisen pääoman, organisaatiokulttuurin ja tiedon jakamisen kautta.

Kiannon ym. (2016) tutkimuksessa selvitetään osaamisen johtamista ja yhteyttä työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyys muodostuu tiedon luomisesta, jakamisesta, hankinnasta, siirtämisestä ja hakemisesta. Osaamisen johtaminen on merkitsevästi yhteydessä työtyytyväisyyteen, minkä vuoksi esimiesten tulisi lisätä työntekijöidensä osaamista, jolloin vaikutukset ovat positiivisia työssä suoriutumisessa sekä työhyvinvoinnissa. Vastaavia tuloksia on saanut Podgorski (2010) tutkiessaan osaamisen johtamista ja työturvallisuutta. Hänen mukaan osaamisen johtamisella voidaan ehkäistä ja vähentää työtapaturmia, vammoja ja sairauksia. Tiedon ja osaamisen avulla lisätään työntekijöiden tietoisuutta vaaroista ja riskeistä työpaikalla. Podgorski (2010) korostaakin erilaisten mallien merkitystä, jolloin voidaan seurata ja arvioida tiedon ja osaamisen kehittämisen hyötyjä työturvallisuuden näkökulmasta.

4 Tutkimuksen toteutus

Edellä on esitelty tutkimukseen olennaisesti liittyviä käsitteitä ja luotu tälle tutkielmalle taustaa olemassa olevien tutkimustulosten pohjalta. Yllä on kuvattu lähiesimiestyön yhteyden tärkeyttä työntekijöiden työkykyyn sekä perusteluja tämän tutkimisen tarpeellisuudelle. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin tutkimuksen tarkoitusta, tutkimusmenetelmiä ja tuloksia.

4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia koetun lähiesimiestyön yhteyttä työntekijöiden työkykyyn. Lähiesimiestyötä käsitellään kokonaisuutena, mutta toisena tutkimuskysymyksenä selvitetään, ovatko yksittäiset lähiesimiestyön osa-alueet yhteydessä työntekijöiden työkykyyn. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan työntekijän iän suhdetta lähiesimiestyöhön ja työkykyyn. Tutkimuksen hypoteesina on, että lähiesimiestyöllä on yhteys työntekijöiden työkykyyn.

Tutkimuskysymykset

1. Millainen yhteys on koetulla lähiesimiestyöllä ja työntekijöiden työkyvyllä?
2. Miten esimiestätyön yksittäiset osa-alueet, esimiestuki, palautteenanto ja osaamisen kehittäminen, ovat yhteydessä työntekijöiden työkykyyn?

4.2 Aineisto

Tutkimuksen aineistona käytetään Terveenä työssä – Kemi-hankkeen aikana kerättyä kyselyaineistoa. Alkuperäisen hankkeen tarkoituksena oli rakentaa työkyvyttömyysriskien tunnistamis- ja toimenpidemalli, jonka avulla on mahdollista muun muassa tunnistaa työkykyä uhkaavia riskejä ja edistää varhaista työkyvyn tukemista. Terveenä työssä – Kemi-hankkeen toteuttajana toimivat Tampereen yliopiston terveystieteiden yksikön työterveysryhmä ja hankkeen rahoituksesta vastasi vakuutusyhtiö Ilmarinen. Tutkimukseen osallistui kaksi metsäalan paperitehdasta: Kemiart Liners ja Metsä Fibre Kemi. Alkuperäinen aineisto on

kerätty vuosina 2011 ja 2012. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään vuoden 2011 kyselyaineistoa suuremman vastaajamäärän vuoksi.

Tutkimukseen osallistuneet metsäalan paperitehtaat ovat Metsä Groupiin kuuluvia yhtiöitä. Metsä Fibre on johtava biotuotteiden ja bioenergian valmistaja, joka valmistaa muun muassa sellua, kartonkia sekä paperia (Metsä Fibre Vuosiraportti 2016 9.9.2017). Kemiart Liners on nykyään Metsä Board, joka tuottaa muun muassa kartonkia (Metsä Board Vuosiraportti 2015 9.9.2017). Työ muodostuu näyttöpäätetyöskentelystä valvomossa, missä työntekijä seuraa tehtaan koneiden ja tuotantoprosessien toimivuutta. Koneiden häiriötilanteissa työ saattaa sisältää hetkellistä fyysistä kuormitusta työntekijän käydessä korjaamassa tilanne manuaalisesti. Jatkuvan tuotantotyön takaamiseksi työ on vuorotyötä. Työ on hyvin itsenäistä, minkä vuoksi tuotannon työntekijät on osallistettu viime vuosien aikana mukaan suunnittelemaan oman työn organisointia sen mielekkyyden lisäämiseksi. Työntekijöille halutaan siirtää vastuuta ja mahdollisuutta vaikuttaa oman työn suunnitteluun, minkä tarkoituksena on lisätä monipuolisuutta työtehtävissä. Tällöin työntekijöiden monipuolinen osaaminen pääsee oikeuksiin ja hyödyt näkyvät niin yksilössä kuin yrityksessä (Metsä Fibre Vuosiraportti 2016 9.9.2017).

Metsä Groupissa on panostettu viime vuosina esimiesvalmennukseen, jonka tavoitteena on ollut antaa tukea esimiestyöhön, kehitykseen sekä toiminnan uudistamiseen. Tavoitteena on ollut luoda yhteiset johtamiskäytännöt, joiden avulla voidaan motivoida työntekijöitä ja kehittää heidän osaamista. Yrityksessä on kiinnitetty erityistä huomiota työn turvallisuuteen, minkä ansiosta poissaoloihin johtaneiden työtapaturmien määrä on vähentynyt (Metsä Board Vuosiraportti 2015 9.9.2017). Kaikella tällä on pyritty luomaan yritykseen kilpailukykyä ja parantamaan työntekijöiden työhyvinvointia.

Vuoden 2011 kyselyaineistoa hyödynnetään valikoidusti. Relevantteja tietoja ovat tutkittavien ikä, työtehtävä, oma arvio lähiesimiestä kuvaavista väitteistä sekä useista eri kysymyksistä muodostunut työkykyindeksi. Tutkimukseen osallistui kaikkiaan 221 henkilöä, joista ulkopuolelle suljettiin esimiehet sekä muut toimihenkilöt. Jäljelle jäi 165 työntekijää, joista lopulliseen tutkimusryhmään hyväksyttiin 147 työntekijää. Puuttuvien tietojen vuoksi kaikille

työntekijöille ei ollut mahdollisuutta laskea työkykyindeksiä, minkä vuoksi 165 työntekijästä tippui 18 työntekijää tutkimuksesta ulkopuolelle analysoitaessa lähiesimiestyön yhteyttä työntekijöiden työkykyyn. Tutkimuksen vastausprosentti oli 72 %.

4.3 Tutkimuksen muuttujat

Tutkielma on tilastollinen poikittaistutkimus, jonka analysoinnissa käytetään tilastotieteen SPSS Statistic 23.0-ohjelmistoa. Poikittaistutkimus kuvaa tietyn ajankohdan tilannetta halutun tutkittavan ilmiön suhteen. Tässä tutkielmassa kuvataan lähiesimiestyön yhteyttä työntekijöiden työkykyyn. Tutkimuksen selittäviä tekijöitä ovat lähiesimiestyö ja työntekijöiden ikä, joiden tarkoituksena on selittää työntekijöiden työkyky tutkimushetkellä.

Työntekijöiden työkykyä selitetään eri tutkimuksissa hyödynnetyn työkykyindeksin avulla, jolla voidaan mitata ja arvioida laajasti eri työkyvyn osa-alueita. Työkykyindeksi perustuu Työterveyslaitoksen 1980-luvulla kehittämään mittariin (Ilmarinen ym. 1991). Työkykyindeksi on kehitetty alun perin apuvälineeksi ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn arviointiin, muutosten havaitsemiseen ja työkykyä ylläpitävien toimien käynnistämiseen. Nykyisin työkykyindeksiä voidaan hyödyntää myös arvioitaessa kuntoutustarvetta tai johtamisen apuvälineenä työntekijöiden työkyvyn seurannassa ja ylläpitämisessä (TOIMIA-tietokanta 9.9.2017).

Työkykyindeksi muodostuu seitsemän eri osa-alueen yhteispisteistä. Työkykyindeksin muodostuminen perustuu työntekijän omaan arvioon ja kokemukseen omasta työkyvystä, missä osa-alueiden pisteytysmäärät vaihtelevat. Indeksillä arvioidaan seuraavanlaisesti työkyvyn eri osa-alueita:

1. Nykyinen työkyky verrattuna elinaikaiseen parhaimpaan työkykyyn. (0–10 pistettä).
2. Työkyky työn vaatimusten kannalta (2–10 pistettä).

3. Lääkärin toteamien nykyisten sairauksien määrä (1–7 pistettä).
4. Sairauksien arvioitu haitta työssä (1–6 pistettä).
5. Sairauspoissaolopäivät viimeisen vuoden (12 kk) aikana (1–5 pistettä).
6. Oma arvio kykenevyydestä työhön terveyden puolesta kahden vuoden kuluttua (1, 4, 7 pistettä).
7. Psyykkiset voimavarat (yhteensä 1–4 pistettä).

Työkykyindeksi muodostuu laskemalla kaikkien eri osa-alueiden pistearvot yhteen vaihteluvälin ollessa 7–49 pistettä. Tavallisesti työkykyindeksi jaotellaan neliluokkaisesti seuraavasti: huono (7–27 pistettä), kohtalainen (28–36 pistettä), hyvä (37–43 pistettä) ja erinomainen työkyky (44–49 pistettä). (Gould & Ilmarinen 2010, 33–34; TOIMIA-tietokanta 9.9.2017, Ilmarinen ym. 1991.) Tässä tutkimuksessa käytetään neljään luokkaan luokiteltua työkykyindeksiä.

Lähiesimiestyön summamuuttujan väittämien pisteytys perustuu työntekijän kokemukseen omasta lähiesimiehestään. Lähiesimiestyöstä muodostunutta summamuuttajan yhteyttä tarkastellaan työntekijöiden työkykyindeksiin. Summamuuttujaksi nimitetään sellaista muuttujaa, jonka arvot lasketaan yhteen erillisten, mutta samaa ilmiötä mittaavien muuttujien arvojen kesken. Summamuuttuja kuvaa usein asenne- tai kokemusväittämiin saatujen vastausten yhdistämistä. (Nummenmaa 2009, 161–162 & KvantiMOTV 21.12.2009.) Tutkimuksen summamuuttuja muodostuu Ruohotien (1993 & 1990) kannustavaa johtamista -mittariston kuudesta kokemusväittämästä, joiden arvot vaihtelevat lukujen 1–5 välillä (1= Erittäin vähäisessä määrin – 5= Erittäin suuressa määrin). Summamuuttajan kokonaispisteistä muodostetut havaintoarvot vaihtelevat 6–30 pisteen välillä. Alla ovat ne väittämät, joiden mukaan työntekijät arvioivat lähiesimiehiään:

1. Esimieheni ottaa huomioon ehdotuksiani ja toiveitani.
2. Saan esimieheltäni ohjeita ja neuvoja tarvittaessa.
3. Esimieheni kertoo minulle, mitä mieltä hän on työsuorituksistani.
4. Esimieheni asenne rohkaisee alaisiaan osallistumaan ja sitoutumaan toimintaan.
5. Esimieheni on kiinnostunut ja tuntee vastuuta alaistensa kehittämisestä.

6. Esimieheni luottaa alaisiinsa ja antaa heidän työskennellä itsenäisesti.

Yllä kuvatun lähiesimiestyön summamuuttujan mukaisesti ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on tarkastella työntekijöiden omaa kokemusta lähiesimiehestään ja koetun lähiesimiestyön yhteyttä työntekijöiden työkykyyn. Lähiesimiestyöstä muodostetun summamuuttajan lisäksi tutkimuksen toisen tutkimuskysymyksen kiinnostus kohdistuu yllä esitetyistä väittämistä kolmeen yksittäiseen lähiesimiestyön osa-alueeseen, joiden yhteyttä työntekijöiden työkykyyn tarkastellaan vielä erikseen. Näitä ovat seuraavat väittämät: saan esimieheltäni ohjeita ja neuvoja tarvittaessa (esimiestuki), esimieheni kertoo minulle, mitä mieltä hän on työsuorituksistani (palautteenanto) sekä esimieheni on kiinnostunut ja tuntee vastuuta alaistensa osaamisen kehittämisestä (osaamisen kehittäminen).

4.4 Tutkimuksen analyysimenetelmät

Aineistoa kuvaillaan määrillä, prosenttiluvuilla, keskiarvoilla sekä korrelaatiolla. Korrelaatiolla voidaan tutkia kahden eri muuttujan välistä riippuvuutta. Korrelaatiokerroin kuvaa kahden eri muuttujan positiivista tai negatiivista yhteyttä +1 - -1 -asteikon välillä. Mitä lähempänä arvo on nollaa (0), ei tällöin näiden tutkittavien muuttujien välillä ole keskinäistä yhteyttä (KvantiMOTV 28.1.2004). Tässä tutkimuksessa korrelaatiolla tarkastellaan iän ja työkyvyn sekä iän ja lähiesimiestyön arvion välistä yhteyttä. Lisäksi aineiston ja tulosten kuvailussa käytetään erilaisia taulukoita ja diagrammeja.

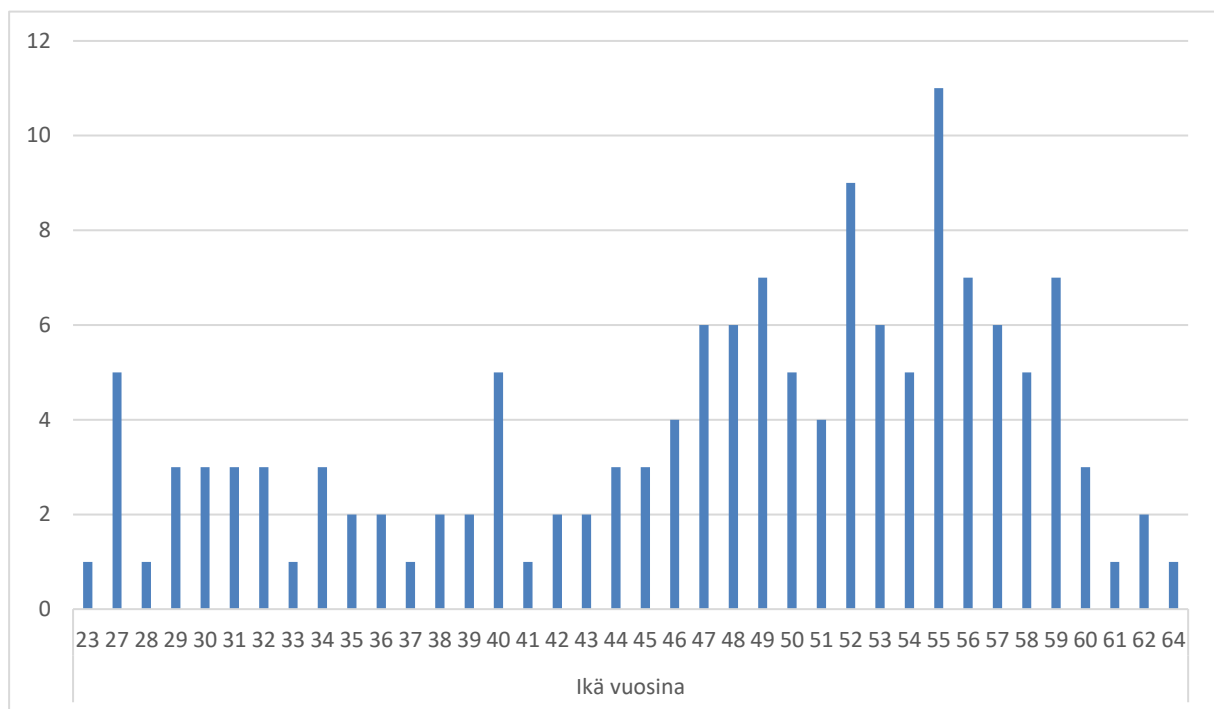
Koetun lähiesimiestyön yhteyttä työntekijöiden työkykyyn tutkitaan monimuuttujamenetelmällä. Multinomiaalinen logistinen regressio on logistisen regression kaltainen, mutta selitettävä muuttuja on vähintään kaksiluokkainen (Nummenmaa 2009, 331–332). Tässä tapauksessa selitettävässä muuttujassa, työkykyindeksissä, on neljä luokkaa. Myös yksittäisiä lähiesimiestyötä kuvaavia muuttujia tutkitaan multinomiaalisen logistisen regressioanalyysin avulla. Yksittäisen väittämän yhteyden tarkastelussa tutkimusasetelma on sama. Selitettävä muuttuja on neliluokkainen.

Logistisen regression tarkoituksena on muodostaa malli, jossa selittävien muuttujien avulla ennustetaan vaihtelua selitettävässä muuttujassa. Multinomiaalisen logistisen regression tuloksista voidaan päätellä, vaikuttaako selittävä tekijä eli koettu lähiesimiestyö ja työntekijän ikä siihen, millaiseksi työntekijät arvioivat työkykynsä. Multinomiaalisen logistisen regression käytön etuna on, että logistiset mallit tekevät vähemmän oletuksia kuin lineaariset mallit. Logistista mallia käytettäessä otoskoon täytyy olla huomattavasti suurempi kuin lineaarisessa. (Nummenmaa 2009, 331–332.) Tämän tutkimuksen kohdalla otoskoko on riittävän suuri logistisen mallin toteutukseen.

Multinomiaalinen regressioanalyysi vertaa yhteen ryhmään muita ryhmiä, mikä on tässä tapauksessa huonon työkyvyn ryhmä. Kohtalaisen, hyvän ja erinomaisen työkyvyn ryhmiä verrataan huonon työkyvyn ryhmään. Huonon työkyvyn ryhmää verrataan kohtalaisen, hyvän ja erinomaisen työkyvyn ryhmiin. Tulosten analysoinnissa käytetään merkitsevyyden p-arvona 0,05. Lisäksi raportoidaan vetosuhde (odds ratio) ja luottamusväli. Vetosuhde eli odds ratio (OR) liittyy suhteellisten osuuksien ja todennäköisyyksien kuvaamiseen ja vertailuun (KvantiMOTV 12.06.2009; Rita 2004.). Sillä kuvataan, kuinka etäällä toisistaan kaksi todennäköisyyttä tai suhteellista osuutta ovat (Rita 2004).

5 Tulokset

Tutkimuksen tulosten analysointi aloitettiin tarkastelemalla tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden ikää, sukupuolijakaumaa ja koulutustaustaa. Tutkittavan ryhmän ikä vaihteli 23–64 vuoden välillä. Kyselyn tietojen keräämisen aikana työntekijöiden keski-ikä oli 47,4 vuotta (N=147, keskihajonta 9,92). Alla olevassa kuvassa 2 esitetään työntekijöiden ikäjakauma. Ikäjakaumasta (Kuva 2.) on nähtävissä, että työntekijät ovat iäkkäämpiä ja moni lähestyy eläkeikää.



Kuva 2: Työntekijöiden ikäjakauma

Tutkimusjoukkoon kuuluneista työntekijöistä 70 % oli lukion tai ammattikoulun käyneitä. Kansa-, keski- tai peruskoulun käyneitä oli 25 % vastaajista. Ylemmän tason tutkintoja oli vain muutamalla työntekijällä. Ammattiin johtavia tutkintoja oli useita eri tyyppisiä laboranteista sähkö- ja teollisuusalan tutkintoihin. Työntekijät myös arvioivat kyselyn alussa työn vaatimuksia henkisen työn, ruumiillisen työn tai molempien vaihtoehtojen näkökulmasta. Työntekijöistä suurin osa (74 %) arvioi työn vaatimusten sisältävän sekä henkistä että ruumiillista työtä. Pelkästään ruumiilliseksi työksi koki 31 % työntekijöistä, kun pelkästään henkisenä työnä piti vain 5 % vastaajista. Tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä 87 % (N=128) oli miehiä.

5.1 Työntekijöiden työkyky

Tässä tutkimuksessa mittarina käytettiin työkykyindeksin kokonaispistemäärää ja luokittelua neljään eri ryhmään. Alla olevassa taulukossa 1 esitetään tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden työkykyindeksin jakauma neljän eri ryhmän mukaan. Työntekijöistä 39,5 % koki työkykynsä hyväksi, mikä oli määrällisesti suurin ryhmä. Vaikka hyvän työkyvyn ryhmä oli määrällisesti suurin, jää tutkimukseen vastanneiden työkykyindeksin keskiarvo 36,9 pisteeseen (keskihajonta 8,06, N=147), joka oli neliluokkaisessa ryhmittelyssä kohtalaisen työkykyryhmän ylärajalla.

Taulukko 1: Työkykyindeksi luokiteltuna neljään ryhmään

Työkykyindeksi luokiteltuna neljään	Määrä (N=147)	Prosentti
Huono työkyky (7–27,9)	20	13,6
Kohtalainen työkyky (28–36,9)	37	25,2
Hyvä työkyky (37–43,9)	58	39,5
Erinomainen työkyky (44–49)	32	21,8
Yhteensä	147	100

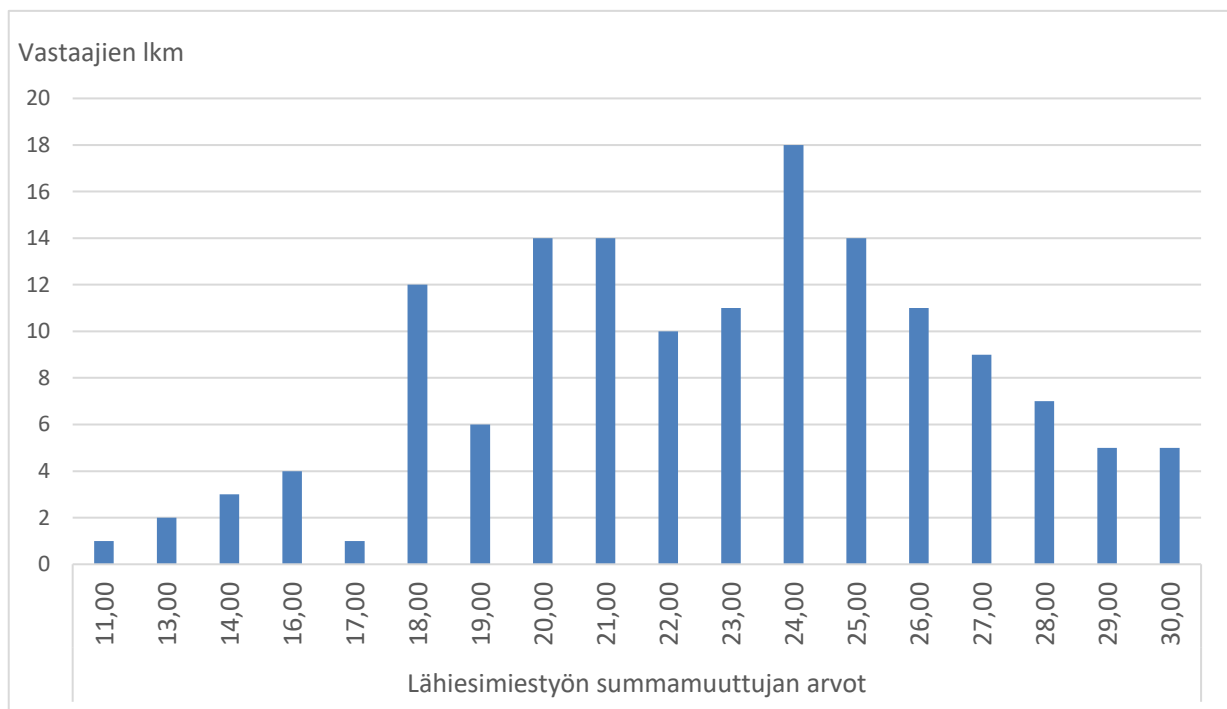
Tulosten mukaan iällä oli selkeä yhteys työkykyindeksistä saatuihin pisteisiin. Iäkkäimmillä työntekijöillä oli todennäköisemmin huonompi työkyky kuin nuoremmilla. (N=143, korrelaatio -0,399, p-arvo $0,00 < 0,01$).

Koska ikä oli yhteydessä työntekijän työkykyyn, haluttiin tämän vuoksi vielä tarkastella tarkemmin työkykyindeksin ryhmien keski-ikä ja iän vaihteluväliä ryhmien välillä. Huonon työkyvyn ryhmässä työntekijöiden keski-ikä oli 56,1 vuotta vaihteluvälin ollessa 48–60 ikävuotta. Kohtalaisen työkyvyn ryhmäläisillä keski-ikä oli 48,3 vuotta vaihdellen 29–62 vuoden välillä. Hyvän työkyvyn omaavilla keski-ikä oli 46,6 vuotta nuorimman ollessa 27 vuotta ja vanhimman 62 vuotta. Erinomaisen työkyvyn ryhmässä keski-ikä oli 38,2 vuotta, iän vaihdelllessa 23 ja 64 vuoden välillä. Huonon ja erinomaisen työkyvyn ryhmillä keski-ikä erosi 17,9 vuotta. Todettakoon näiden perusteella keski-ikä olevan alhaisempi paremmissa työkyvyn

ryhmissä kuin huonommissa. Myös paremmissa työkyvyn ryhmissä vaihteluvälin alaraja laski, kun yläraja oli kaikkien ryhmien välillä melko sama.

5.2 Työntekijöiden lähiesimieskokemukset

Alla olevassa kuvassa (Kuva 3) on nähtävissä lähiesimiestyön summamuuttujien arvojen vaihtelut. Työntekijät arvioivat lähiesimiehiään hyvin positiivisesti. Lähiesimiestyön summamuuttujan keskiarvoksi muodostui 22,55 pistettä (N=147), mikä tarkoittaa sitä, että yksittäisen väittämän keskiarvoksi muodostui 3,76 pistettä (asteikolla 1–5). Alin lähiesimiestyön summamuuttujan arvo oli 11 pistettä, kun viisi työntekijää arvioivat lähiesimiestään täysillä pisteillä (30 pistettä).



Kuva 3: Lähiesimiestyön summamuuttujan arvojen vaihtelut (asteikko 6-30).

Korrelaatiokertoimella tarkasteltiin eri-ikäisten työntekijöiden esimieskokemuksia. Tulosten mukaan tutkimuksessa iän ja lähiesimiestyön välinen korrelaatio oli -0,036 (p-arvo 0,671). Näin ollen iällä ja työntekijän lähiesimiesarviolla ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä toisiinsa.

5.3 Koetun lähiesimiestyön yhteys työkykyyn

Koetun lähiesimiestyön yhteyttä työkykyyn tarkasteltiin ensisijaisesti lähiesimiestyön summamuuttujan avulla. Tulosten analyysimenetelmänä käytettiin multinomiaalista regressioanalyysiä, jossa kolmea muuta työkykyindeksiryhmää verrattiin huonon työkyvyn ryhmään. Kun tarkasteltiin työntekijöiden arvioita lähiesimiestyöstä neljän eri tavalla työkykynsä kokevien välillä, oli lähiesimiestyö yhteydessä erinomaiseen työkykyyn. Mitä paremmaksi työntekijä arvioi lähiesimiestyön, sitä todennäköisemmin hän kuului erinomaisen työkyvyn omaavien ryhmään (verrattuna huonoksi työkykynsä arvioijiin). Alla (Taulukko 2) yhteenvetona tulokset lähiesimiestyön yhteydestä työntekijöiden työkykyyn.

Taulukko 2: Lähiesimiestyön yhteys työntekijöiden työkykyyn (N=147).

Työkykyindeksi luokiteltuna neljään	OR	95 % Luottamusväli	P-arvo
Kohtalainen työkyky (28-36,9)	1,079	0,941 - 1,236	0,275
Hyvä työkyky (37-43,9)	1,078	0,949 - 1,223	0,248
Erinomainen työkyky (44-49)	1,195	1,03 - 1,386	0,019

Vertailuryhmä: huono työkyky (7-27,9).

Iän vaikutusta työkykyyn tarkasteltiin yhdessä lähiesimiestyön summamuuttujan kanssa samassa tutkimusasetelmassa. Kahden alimman työkykyindeksiryhmän, kohtalaisen ja huonon työkykyryhmän välistä yhteyttä verrattaessa, ei lähiesimiestyöllä ollut merkitsevää yhteyttä työkykyyn (Taulukko 3). Tulosten mukaan työntekijän ikä kuitenkin vaikutti merkitsevästi (p-arvo 0,003) jo huonon ja kohtalaisen työkyvyn välillä. Toisin sanoen iäkkäämmillä työntekijöillä oli todennäköisemmin huonompi tai kohtalaisempi työkyky kuin hyvä tai erinomainen työkyky.

Hyvän ja huonon työkyvyn välillä oli havaittavissa sama ilmiö kuin aikaisemmankin ryhmän vertailussa. Lähiesimiestyö ei ollut merkitsevästi yhteydessä työkykyyn, mutta hypoteesista poiketen näyttäisi lähiesimiestyö vaikuttavan kuitenkin vähemmän työntekijöiden työkykyyn hyvän työkyvyn omaavien työntekijöiden ryhmässä kuin kohtalaisen työkyvyn omaavilla

työntekijöillä. Iän yhteys oli tässäkin ryhmässä merkitsevä (p-arvo 0,001), jossa merkitsevyys kasvoi verrattuna aikaisempiin ryhmiin.

Alimman ja ylimmän työkykyryhmän välillä havaittiin merkitsevyys molempien selittävien muuttujien kohdalla. Lähiesimiestyön voidaan sanoa olevan merkitsevästi yhteydessä (p-arvo 0,049) työntekijöiden työkykyyn verrattaessa erinomaisen ja huonon työkyvyn ryhmää toisiinsa. Huonon ja erinomaisen työkykyryhmän välillä iällä oli merkitsevä yhteys (p-arvo < 0.001). Alla (Taulukko 3) on yhteenvetona tulokset koetun lähiesimiestyön ja iän yhteydestä työntekijöiden työkykyyn. Ikä oli työkykyyn yhteydessä, mutta ei muuttanut tarkasteltavassa mallissa työkyvyn ja lähiesimiestyön välistä suhdetta. Mitä paremmaksi työntekijä arvioi lähiesimiestyön ja mitä nuorempi hän oli, sitä suurempi todennäköisyys työntekijällä oli kuulua erinomaiseksi työkykynsä kokeneiden kuin huonoksi työkykynsä kokeneiden ryhmään.

Taulukko 3: Koetun lähiesimiestyön ja iän yhteys työntekijöiden työkykyyn (N=147).

Työkykyindeksi luokiteltuna			
neljään	OR	95 % Luottamusväli	P-arvo
Kohtalainen työkyky (28-36,9)			
Lähiesimiestyö	1,084	0,926 – 1,268	0,315
Ikä	0,829	0,733 - 0,937	0,003
Hyvä työkyky (37-43,9)			
Lähiesimiestyö	1,062	0,915 - 1,233	0,426
Ikä	0,813	0,72 - 0,918	0,001
Erinomainen työkyky (44-49)			
Lähiesimiestyö	1,188	1,001 - 1,411	0,049
Ikä	0,777	0,686 - 0,881	<0,001
Vertailuryhmä: huono työkyky (7-27,9).			

5.4 Lähiesimiestyötä kuvaavien yksittäisten osa-alueiden yhteys työkykyyn

Lähiesimiestyötä kuvaavien yksittäisten osa-alueiden yhteyttä työkykyyn tutkittiin myös multinomiaalisella regressioanalyysillä, koska selitettävä tekijä – työkyky, oli tässäkin

asetelmassa neliluokkainen. Yksittäiset esimiestyötä kuvaavat osa-alueet, joiden yhteyttä tarkasteltiin työntekijöiden työkykyyn, olivat esimiestuki, palautteenanto ja osaamisen kehittäminen.

Ensimmäisenä tarkasteltiin **esimiestuen yhteyttä** työntekijöiden työkykyyn: ”Saan esimieheltäni ohjeita ja neuvoja tarvittaessa.” Työntekijät arvioivat omaa lähiesimiestään asteikolla 1–5. Kyselyyn vastanneet arvioivat tätä lähiesimiestä kuvaavaa väittämää melko hyvin. Vastanneista 59,2 % olivat sitä mieltä, että esimies antoi ohjeita ja neuvoja tarvittaessa arvolla 4. Toiseksi eniten vastauksia annettiin arvolle 3, jonka mukaan 21,8 % vastanneista arvioi esimiestään. Kukaan vastaajista ei arvioinut esimiestään huonoimmalla vaihtoehdolla arvolla 1 (Taulukko 4).

Taulukko 4: Esimiestuki - Saan esimieheltäni ohjeita ja neuvoja tarvittaessa.

	Määrä	Prosentti
Erittäin vähäisessä määrin	0	0
2	4	2,7
3	32	21,8
4	87	59,2
Erittäin suuressa määrin	24	16,3
Yhteensä	147	100

Tulokset osoittivat, ettei esimiestuki yksinään ole yhteydessä merkitsevästi missään työkyvyn ryhmässä työntekijän työkykyyn. Verrattaessa ääriryhmiä, huonoa ja erinomaista työkykyä keskenään, oli näiden ryhmien välillä esimiestyöllä suuntaa antavaa yhteyttä, muttei tilastollisesti merkitsevää (Taulukko 7.).

Toinen lähiesimiestyön osa-alue oli **palautteenanto** - ”Esimieheni kertoo minulle, mitä mieltä hän on työsuorituksistani.” Tämän väittämän kohdalla lähiesimiestään arvioivien työntekijöiden vastaukset vaihtelivat enemmän kuin aikaisemmin kuvatussa esimiestuessa. Edelleen suurin ryhmä (42,2 %) arvioi esimiehen palautteenantoa arvolla 4. Vastaajista 26,1 % arvioi esimiehen palautteenantoa arvolla 3 (Taulukko 5.). Kun tarkasteltiin palautteenannon

yhteyttä työkykyyn, ei esimiehen antama palaute ollut yhteydessä työkykyyn missään työkyvyn ryhmässä (Taulukko 7.).

Taulukko 5: Palautteenanto - Esimieheni kertoo minulle, mitä mieltä hän on työsuorituksistani.

	Määrä	Prosentti
Erittäin vähäisessä määrin	2	1,4
2	16	10,9
3	53	36,1
4	62	42,2
Erittäin suuressa määrin	14	9,5
Yhteensä	147	100

Kolmas tarkastelun kohteena oleva lähiesimiestyön osa-alue oli **osaamisen kehittäminen**: ”Esimieheni on kiinnostunut ja tuntee vastuuta alaistensa kehittämisestä”. Tämän väittämän kohdalla lähes 20 % vastaajista oli sitä mieltä, että lähiesimies oli kiinnostunut työntekijöiden osaamisen kehittämisestä arvolla 5 eli erittäin suuressa määrin. Tämänkin väittämän kohdalla työntekijöistä suurin määrä (44,2 %) arvioi lähiesimiestään arvolla 4. Työntekijöistä 25,9 % oli sitä mieltä, että esimies oli kiinnostunut arvon 3 mukaisesti osaamisen kehittämisestä (Taulukko 6.).

Taulukko 6: Osaamisen kehittäminen - Esimieheni on kiinnostunut ja tuntee vastuuta alaistensa kehittämisestä.

	Määrä	Prosentti
Erittäin vähäisessä määrin	3	2
2	9	6,1
3	38	25,9
4	65	44,2
Erittäin suuressa määrin	32	21,8
Yhteensä	147	100

Verrattaessa kohtalaista tai hyvää työkykyä huonon työkyvyn ryhmään ei osaamisen kehittämisellä ollut merkitsevää yhteyttä työkykyyn. Huonon ja erinomaisen työkyvyn välillä havaittiin kuitenkin merkitsevä yhteys (p-arvo 0,048), mitä ei tulosten mukaan ollut muiden väittämien ja ryhmien välillä. Alla esitetään (Taulukko 7) koottuna tulokset yksittäisistä lähiesimiestä kuvaavista väittämistä ja niiden yhteydestä työntekijöiden työkykyyn eri työkykyindeksin vertailuryhmien välillä. Tulokset esitetään samassa taulukossa, mutta tilastollisessa tarkastelussa esimiestuki, palautteenanto ja osaamisen kehittäminen olivat erikseen.

Taulukko 7: Yksittäisten lähiesimiestyötä kuvaavien osa-alueiden yhteys työkykyyn (N=147).

Työkykyindeksi luokiteltuna neljään	Esimiestuki			Palautteenanto			Osaamisen kehittäminen		
	OR	95%	p-	OR	95%	p-	OR	95%	p-
		luottamusväli	arvo		luottamusväli	arvo		luottamusväli	arvo
Kohtalainen työkyky	1,426	0,648-3,139	0,378	1,246	0,663-2,339	0,494	1,113	0,633-1,958	0,071
Hyvä työkyky	1,131	0,548-2,336	0,739	1,113	0,621-1,995	0,719	1,29	0,756-2,203	0,351
Erinomainen työkyky	2,128	0,919-4,927	0,078	1,394	0,725-2,680	0,319	1,897	1,006-3,577	0,048

Vertailuryhmä: huono työkyky (7-27,9).

6 Pohdinta ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia lähiesimiestyön yhteyttä työntekijöiden työkykyyn. Tutkimus tehtiin tilastollisena tutkimuksena kahdesta eri paperitehtaasta kerätyn aineiston pohjalta. Tutkimuksessa kiinnostus kohdistui esimiestyöhön kokonaisuudessa, mutta myös kolmeen eri esimiestyön osa-alueeseen – esimiestukeen, palautteenantoon ja osaamisen

kehittämiseen. Tutkielman tulokset tukivat tutkimuksen hypoteesia. Hypoteesina oli, että lähiesimiestyö on yhteydessä työntekijöiden työkykyyn ja hyvällä esimiestyöllä voidaan edistää työntekijöiden työkykyä.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että työntekijöiden työkyky vaihteli kaikkien, huonon, kohtalaisen, hyvän ja erinomaisen työkykyryhmän välillä. Tulosten perusteella oli myönteistä, että yhteensä 60 % vastaajista koki työkykynsä hyväksi tai kohtalaiseksi ja vain 12 % huonoksi. Erinomaiseksi työkykynsä koki vastaajista viidesosa. Aikaisemmat tutkimustulokset tukivat tämän tutkimuksen tuloksia, joiden mukaan ikä oli merkitsevästi yhteydessä työkykyyn ja vaikutti siihen, kuinka työntekijä työkykynsä koki (Chung ym. 2015, Ilmarinen 2001 & Ilmarinen ym. 1997).

Lähiesimiestyön yhteyttä työntekijöiden työkykyyn tutkittaessa voidaan todeta, että lähiesimiestyöllä on yhteyttä vertailtaessa huonon ja erinomaisen työkyvyn ryhmiä keskenään. Ne työntekijät, joilla oli erinomainen työkyky, kokivat lähiesimiestyön olevan yhteydessä työkykyyn. Hyväksi koettu lähiesimiestyö oli yhteydessä erinomaiseksi koettuun työkykyyn. Kohtalaisen ja hyvän työkyvyn ryhmissä ei lähiesimiestyö ollut työntekijöiden työkykyyn merkitsevästi yhteydessä. Ikä oli työkykyyn yhteydessä, muttei muuttanut tarkasteltavassa mallissa työkyvyn ja lähiesimiestyön välistä suhdetta. Merkitsevä yhteys oli työntekijöiden iällä ja työkyvyllä jokaisessa vertailtavassa ryhmässä. Kun tarkasteltiin ikää ja työntekijän arviota lähiesimiehestä näiden neljän eri ryhmän kesken, oli nuoremmilla ja lähiesimiestään paremmin arvioivilla todennäköisemmin myös parempi työkyky. Tulosten mukaan ikä ei kuitenkaan ollut yhteydessä siihen, kuinka työntekijä koki oman esimiehensä.

Tutkimuksessa selvitettiin myös, onko lähiesimiestyötä kuvaavien yksittäisten muuttujien välillä yhteyttä työkykyyn. Työntekijät arvioivat omaa esimiestään positiivisesti asteikolla 1–5. Tulokset osoittivat, että ainoastaan osaamisen kehittäminen paransi työntekijöiden työkykyä erinomaisen työkyvyn ryhmässä. Muilla yksittäisillä tekijöillä ei ollut merkitsevää yhteyttä työntekijöiden työkykyyn. Tästä voidaan päätellä, että monipuolisella ja laaja-alaisella lähiesimiestyöllä voidaan vaikuttaa työntekijöiden työkykyyn etenkin huonon ja erinomaisen työkyvyn ryhmissä.

Esimiestyötä kuvaavien yksittäisten osa-alueiden tarkastelussa olisi hyvä pohtia, ymmärsivätkö työntekijät, mitä kullakin väittämällä tarkoitettiin (Heikkilä 2008, 189). Osa henkilöistä saattoi jättää vastaamatta kysymyksiin eikä varmuudella voida tietää, miten kukin vastaaja ymmärsi esitetyt kysymykset, vaikka kyselylomaketta olisi testattu etukäteen. Osaamisen kehittäminen voi olla helpommin ymmärrettävissä kuin esimiestuki tai palautteenanto.

Tuloksien johtopäätöksenä voidaan todeta, että lähiesimiehen tulisi tunnistaa ne työntekijät, jotka kokevat työkykynsä huonoksi ja pyrkiä johtamisellaan edistämään nimenomaan näiden työntekijöiden työkykyä. Tulee kuitenkin muistaa, että puolet työkyvystä muodostuu työntekijän yksilöllisistä ominaisuuksista: terveydestä, arvoista ja ammatillisesta osaamisesta, joihin ei välttämättä lähiesimiestyöllä voida vaikuttaa (Ilmarinen ym. 2006). Esimies, joka tuntee alaisensa, pystyy arvioimaan, mistä huono työkyky voi johtua ja kuinka huonontunutta työkykyä voitaisiin edistää tehokkaimmin. Hyvä esimiestyö saattaa olla yksi keino saada työntekijän työkyky parantumaan, jolloin työntekijä siirtyisi paremman työkyvyn ryhmään. Lisäksi yllä olevaan voi vaikuttaa myös se, että huonon, kohtalaisen tai hyvän työkyvyn omaavilla työntekijöillä työkykyä heikentää jokin muu työkykyyn vaikuttava tekijä, jolloin lähiesimiestyöllä ei voida ainoastaan edistää työkykyä, vaan se tulisi tehdä jollain muilla työkyvyn edistämistoimilla.

6.1 Tutkimuksen luotettavuudesta ja toistettavuudesta

Tämän tilastollisen tutkimuksen tarkoituksena oli saada lisätietoa tutkittavasta ilmiöstä, joka on yleistettävissä mahdollisuuksien mukaan käytäntöön. Lisäksi on syytä pohtia tämän tutkimuksen eettisyyttä, luotettavuutta ja toistettavuutta sekä on tarpeen tarkastella tutkimuksessa käytettyjen mittareiden toimivuutta.

Tilastollinen tutkimus mittaa suoraan sitä, mitä halutaan tutkia. Sillä ei ole mahdollista kuvailla taustaa tai ominaisuuksia kuten laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa. Validiudella tarkoitetaan sitä, onko tutkimuksen päätyttyä onnistuttu tutkimaan sitä, mitä oli tarkoitus tutkia.

Tilastollisen tutkimuksen validiteetti antaa keskimäärin oikeita tuloksia, kun tutkimuksen otos on selkeästi määritelty, otos on edustava ja vastausprosentti on korkea. Tutkimuksen validius eli pätevyys toteutui tässä tutkimuksessa. Tutkimuksessa tutkimusasetelma ja -kysymykset perustuivat valmiiseen aineistoon, jolloin olemassa oleva aineisto määrittäi tutkimuskysymykset. Valmiin aineiston pohjalta tehtävä tutkimus saattaa rajoittaa halutun ilmiön tutkimista, jos aineistosta ei ole mahdollista tutkia tutkimuksen tekijän mielenkiinnon kohteena olevaa ilmiötä. (Heikkilä 2008, 29–30, 185–187.)

Tutkimuksen pätevyyden lisäksi on syytä pohtia tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta. Luotettavuudella tarkoitetaan mittarin johdonmukaisuutta ja sitä, onko tutkimus helposti toistettavissa (Heikkilä 2008, 29–30, 185–187). Tutkimuksen työkyky- sekä lähiesimiestyömittarit ovat helposti ja nopeasti toistettavissa uudelleen. Tämän tutkimuksen luotettavuutta tuki myös, että tutkimusotos oli riittävän suuri ($N=147$). Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, jos se on helppo toistaa uudelleen sekä tutkimuksen otoskoko on riittävä. (Heikkilä, 2008; KvantiMOTV 02.07.2008.)

Tieteellisessä tutkimuksessa tulee noudattaa eettisesti kestäväää tutkimustoimintaa ja hyvää tutkimuskäytäntöä (Hernberg 1998, 241). Alkuperäistä tutkimusta varten haettiin Tampereen alueen Ihmistieteiden eettiseltä toimikunnalta lupa ja puoltava päätös tutkimukselle saatiin helmikuussa 2011. Lisäksi jokaiselta kyselyyn osallistuneelta pyydettiin kyselylomakkeessa kirjallinen suostumus tutkimustulosten käyttöä varten (Heikkilä 2008, 189). Hyvässä tutkimuskäytännössä ei ole tunnistettavissa yksittäistä vastaajaa, vaan tutkimusjoukkoa käsitellään anonyymisti. Tutkimus ei saa vahingoittaa ketään siihen osallistunutta - esimerkiksi kysely voi sisältää tietoja, jotka voisivat vaikuttaa työntekijän ja työntekijän väliseen suhteeseen. Tätä muun muassa säätelee laki yksityisyyden suojasta työelämässä. Kyselyn yhteydessä vastaajille kerrottiin tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus. Lisäksi kyselyn tuloksia käsiteltiin huolellisesti ja tulokset esitettiin virheettömästi.

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa lähiesimiestyötä päädyttiin mittaamaan summamuuttujan avulla. Tutkimuksessa yhdistettiin kuusi eri väittämää, joista summamuuttuja muodostui. Nummenmaa (2009, 162) kirjoittaa summamuuttujan käyttöön liittyvän heikkouksia.

Summamuuttujaa muodostettaessa on tärkeää, että yhdistettävät muuttujat mittaavat samaa ominaisuutta (Nummenmaa 2009, 162). Tässä tutkimuksessa tuli huomioda, että nämä esimiestyötä kuvaavat väittämät eivät kattaneet kokonaisuudessaan johtamisen moninaisuutta, vaan mittasivat enemmänkin vain tiettyjä osa-alueita. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät saattoivat käsittää väittämät eri tavalla, mikä tulee myös ottaa huomioon johtopäätöksiä tehdessä. Jos tutkimusasetelma tullaan toistamaan, tulisi lähiesimiestyötä mittaavat tekijät pitää mahdollisimman samoina. Nykyisessä kyselyssä kuvattiin tekijöitä lauseilla, joista muodostettiin yksittäistä tarkastelua varten esimiestuki, palautteenanto ja osaamisen kehittäminen. Olisi mielenkiintoista tutkia, miten työntekijät arvioisivat lähiesimiehiään, jos lauseväittämien sijaan käytettäisiin esimiestukea, palautteenanto ja osaamisen kehittämistä. Lauseella kuvatut väittämät mahdollistivat työntekijöille laajemman mahdollisuuden tulkita väittämiä. Tuloksia pohdittaessa tulee muistaa, että lähiesimiestyön summamuuttuja perustui työntekijän omaan kokemukseen omasta esimiehestään.

Lähiesimiestyöllä ja työntekijän iällä selitettiin työntekijöiden työkykyä. Selitettävästä työkyvystä muodostettiin työkykyindeksi. Se on laajasti eri tutkimuksissa käytetty ja on vakiintunut mittari tarkasteltaessa työntekijöiden työkyvyn eri osa-alueita (Van den Berg ym. 2009 &). Työkykyindeksi on helppo toteuttaa kyselyissä, jotka ovat nopeita täyttää ja joista työkykyindeksi on helposti laskettavissa (Radkiewicz & Widerszal-Bazyl 2005). Työkykyindeksin käyttöön liittyy myös ongelmia, joita on syytä pohtia tässä.

Alun perin työkykyindeksi kehitettiin mittaamaan vanhempien työntekijöiden työkykyä, minkä vuoksi Kujala ym. (2006) pohtivat tutkimuksessaan mittarin herkkyyttä ja toimivuutta nuoremmilla työntekijöillä. Tutkimuksessa todettiin, että mittari kuvaa hyvin nuorilla työntekijöillä pitkiä sairaspoissaolojaksoja (Kujala ym. 2006). Lisäksi työkykyindeksi ennustaa mahdollista työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä (Tuomi ym. 1997), varhaista työmarkkinoilta poistumista (Hopsu ym. 2005) ja sairauspoissaoloja (Kujala ym. 2006). Työkykyindeksin on havaittu ennustava seurantatutkimuksissa esimerkiksi eläkeiän hyvinvointia (Tuomi ym. 2001).

Aikaisemmin on kuvattu työkykyindeksin eri osa-alueita, jotka eivät mittaa työssä jaksamista haittaavia asioita. Työkykyindeksi mittaa tällä hetkellä selkeimmin terveyttä ja toimintakykyä, mutta sen tulisi mitata myös työtyytyväisyyttä (Reilly ym. 2009), koulutustaustan sekä osaamisen puutteen vaikutuksia työkykyyn (Gould ym. 2006). Työkykyindeksin laatijat ovat suunnitelleet mahdollisten uusien osaamiseen, asenteisiin, työhön ja johtamiseen liittyvien osioiden lisäämistä indeksiin (Ilmarinen & Tuomi 2004). Lisäksi on esitetty, että työkykyindeksi ei ole riittävän herkkä hyvän terveyden omaavien työntekijöiden työkyvyn tarkastelulle (Torgen 2005).

Jotta myös työkyvyn parempi mittaaminen ja sitä kautta edistäminen olisi mahdollista, tarvitsee kehittää uusia mittareita. Työkykyindeksiä tulisi kehittää, jotta sillä voitaisiin tutkia työn kognitiivisia vaikutuksia ja kuormitustekijöitä. Työterveyslaitos on kehittänyt Aivotyö toimivaksi -menetelmän, jonka avulla voidaan arvioida työn kognitiivisia vaatimuksia ja kuormitustekijöitä sekä työntekijöiden kuormittumisen tilaa. Menetelmää varten on muun muassa kehitetty Aivotyöindeksi-kysely. Aivotyö toimivaksi -menetelmällä pyritään sujuvoittamaan työtä sekä alentamaan työuupumuksen ja sairauspoissaolojen riskiä, minkä ansiosta työstä saadaan tehokkaampaa ja työntekijät jaksavat työskennellä paremmin. Tulevaisuudessa tämä menetelmä voi helpottaa työkyvyn laaja-alaisempaa mittaamista sekä auttaa tunnistamaan tutkimuksissa paremmin työn kognitiivisia vaikutuksia ja kuormitustekijöitä. (Työsuojelurahasto 21.11.2017.)

6.2 Jatkotutkimus ja hyödyntäminen käytännössä

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää tutkitun yrityksen työntekijöiden työkyvyn edistämisessä, mutta niitä voidaan hyödyntää myös muihin vastaaviin organisaatioihin. Lähiesimiesten omaa esimiesosaamista on tärkeä lisätä, jotta esimiestyön positiivinen vaikutus työntekijöiden työkyvyssä olisi mahdollisimman hyvä. Lähiesimiehen lisäksi myös ylimmän johdon tulee ymmärtää esimiestyön vaikutukset työntekijöiden työkykyyn, jotta resursseja voidaan suunnata työkyvyn edistämiseksi. Kiire ja työmäärä haittaavat oleellisesti esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta, minkä vuoksi yrityksessä tulisi antaa vuorovaikutukselle säännöllisesti aikaa.

Tässä tutkimuksessa suurin osa vastaajista oli miehiä (87 %), minkä vuoksi tuloksia ei voida suoraan yleistää koskemaan myös naisia. Tämän vuoksi otoksessa olisi tullut olla enemmän naisia, jotta tuloksista voitaisiin päätellä lähiesimiestyön vaikuttavan myös naisten työkykyyn. Toisaalta metsäalalla saattaa olla vähemmän naisia, jolloin yhtä kattavaa otosta ei heistä saada.

Lähiesimiestyön yhteyttä työntekijöiden työkykyyn tulee tutkia tulevaisuudessa ja kehittää uusia mittareita, joilla pystytään arvioimaan myös psyykkistä työkykyä nykyistä paremmin. Erilaisilla pitkittäis- tai seurantatutkimuksilla saataisiin enemmän tietoa siitä, miten työntekijöiden työkyky on muuttunut. Etenkin jos yritys on panostanut esimiesten kouluttamiseen ja lisännyt esimiesten ymmärrystä siitä, että he itse vaikuttavat toimillaan työntekijöiden hyvinvointiin. Samalla tulee myös muistaa, että pelkästään esimiesten tietoisuuden lisääminen ei ole tehokkainta, vaan myös työntekijöiden tietoisuuden lisääminen omien elämäntapojen ja asenteiden yhteydestä työkykyyn.

Perusteltua olisi myös selvittää esimiesten välisiä eroja. Tämän tyyppisissä tutkimuksissa saatuja tuloksia ja tietoja voitaisiin hyödyntää esimiesten kouluttamisessa, mikä auttaisi heitä kehittämään omia taitoja työntekijöiden työkyvyn tukemisessa. Tällainen tutkimus voitaisiin toteuttaa esimerkiksi siten, että otetaan eri yrityksistä tai organisaatioista esimiehiä, joilla osalla on enemmän ja osalla vähemmän koulutusta ja kokemusta esimiestyöstä. Näitä vertailemalla selviäisi myös, minkälainen esimieskoulutus edistää parhaiten työntekijöiden työkykyä ja riippuuko esimiestyön vaikutus enemmän esimiehen luonteesta ja yksilöllisten ominaisuuksista.

Työntekijöiden työkyvyn kehityksessä tulee huomioida myös se, että metsäala kehittyy jatkuvasti ja kokee rakennemuutoksia. Kansainvälistymisen seurauksesta tuotantoa on siirretty Suomesta muualle Eurooppaan. Suomessa on investoitu biotuotteiden valmistukseen, jotta toiminta vastaisi kiristyvään kilpailuun ja tuotanto olisi kannattavaa (Metsä Fibre Vuosiraportti 2016 9.9.2017). Paperiteollisuuden tulevaisuuden turvaaminen vaatii investointeja niin tekniikkaan kuin työntekijöihin. Työvoiman saanti on haasteellista, koska korkean keski-ikä

omaavalla alalla koulutettu ja osaava henkilökunta eläköityy. Tämän vuoksi työntekijöiden työhön ja työkykyyn tulee panostaa entistä enemmän osaavalla esimiestoiminnalla ja organisaation panoksella, jotta työntekijät jaksaisivat olla työelämässä mahdollisimman pitkään (Korhonen & Liukkonen 2007, 295–302).

Lopuksi yhteenvetona voidaan todeta, että työikäisen väestön työkyvyn edistäminen vaatii laaja-alaista työkyvyn edistämistä. Esimiestyöllä voidaan vaikuttaa työntekijöiden työkykyyn, mutta eläkeuudistuksen onnistumiseksi niin yhteiskunnan, yritysten kuin yksilön tulee ymmärtää työkyvyn edistämisen merkitys, jotta työikäinen väestömme jaksaa ja viihtyy työssä mahdollisimman pitkään.

Lähteet

Ahonen, G. 2010. Työkyvyn taloudellinen merkitys. Kirjassa: Martimo K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, J. 2010. Työstä terveyttä. Helsinki: Duodecim.

Ajantasainen lainsäädäntö www-sivusto. Viitattu 29.10.2017 <http://finlex.fi/fi/>

Anttonen, H., Räsänen, T., Aaltonen, M., Husman, P., Lindström, K., Ylikoski, M., Jokiluoma, H., Van Den Broek, K., Haratau, T., Kuhn, K., Masanotti, G. & Wynne, R. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos. Helsinki: Multiprint Oy.

Aromaa A. & Koskinen S. 2002. Terveys ja toimintakyky Suomessa. Terveys 2000 – tutkimuksen perustulokset. Kansanterveyslaitos.

Aromaa, A. & Koskinen, S. 2010. Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa. Loppuraportti työsuojelurahastolle 10/2010.

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Liettua: Balto Print.

Aura, O., Ahonen, G. & Ilmarinen, J. 2011. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa. Työterveyslaitos. Helsinki: Excenta Oy.

Boehm, J. & Lyubomirsky, S. 2008. Does happiness promote career success? Journal of career assessment 16(1), 101-116.

Chung H., Seaton, J., Cooke, L. & Ding, W. 2016. Factors affecting employees' knowledge-sharing behaviour in the virtual organisation from the perspectives of well-being and organisational behaviour. Computers in human behavior 64, 432-448.

Chung, J., Park, J., Cho, M., Park, Y., Kim, D., Yang, D. & Yang, Y. 2015. A study on the relationship between age, work experience, cognition and work ability in older employees working in heavy industry. J. Phys. Ther. Sci. 27, 155-157.

Daft, R. 2012. New era of management. Cengage learning.

Das, B. 1986. Production feedback and standards as determinants of worker productivity, satisfaction and job attitudes. J. Human Ergol., 15, 113-122.

Eläketurvakeskuksen www-sivusto. Vuoden 2017 työeläkeuudistus. Viitattu 29.10.2017
<http://www.etk.fi/elakejarjestelmat/elakejarjestelma-muutoksessa/lainmuutosten-taustoja/elakeuudistus-2017/>

Eläketurvakeskus. 2013. Suomen eläkejärjestelmän sopeutuminen eliniän pitenemiseen. Eläkekysymysten asiantuntijatyöryhmän raportti. Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy: Tampere.

Eläkeuudistus www-sivusto. Eläkeuudistus astui voimaan vuonna 2017. Viitattu 29.10.2017
<http://www.elakeuudistus.fi/>

Erdogan, B. & Enders, J. 2007. Support from the top: supervisors' perceived organizational support as a moderator of to satisfaction and performance relationships. Journal of Applied Psychology. 92(2), 321-30.

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto www-sivusto. Kauden 2014–2015 kampanja: Terveellinen työ – stressi hallinnassa! Viitattu: 29.10.2017 <https://osha.europa.eu/fi/healthy-workplaces-campaigns/healthy-workplaces-manage-stress>

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto www-sivusto. Vuosien 2016–2017 kampanja: Terveellinen työ – Elämän eri vaiheissa. Viitattu 29.10.2017:
<https://osha.europa.eu/fi/healthy-workplaces-campaigns/2016-17-campaign-healthy-workplaces-all-ages>

Gould, R. & Ilmarinen, J. 2010. Suomalaisten työkyky. Raportissa: Aromaa, A. & Koskinen, S. Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa. Loppuraportti työsuojelurahastolle 10/2010.

Gould, R. & Polvinen, A. 2006. Osaaminen. Kirjassa: Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos ja Työterveyslaitos, Helsinki.

Gould, R. & Polvinen, A. 2010a. Työkyky työiän alku- ja loppupäässä. Työkyky työuran loppupuolella. Raportissa: Aromaa, A. & Koskinen, S. Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa. Loppuraportti työsuojelurahastolle 10/2010.

Gould, R. & Polvinen, A. Osaaminen työkyvyn määrittäjänä. 2010b. Raportissa: Aromaa, A. & Koskinen, S. Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa. Loppuraportti työsuojelurahastolle 10/2010.

Gould, R. Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet: Terveys 2000 –tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos, Työterveyslaitos.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hernberg, S. 1998. Epidemiologia ja työterveys. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hopsu, L., Leppänen, R., Ranta, R. & Louhevaara, V. 2005. Perceived work ability and individual characteristics as predictors for early exit from working life in professional cleaners. Kirjassa: Costa, G., Goedhard, W. & Ilmarinen, J. Assessment and Promotion of Work Ability, Health and Well-being of Ageing Workers. International Congress Series 1280, 84–88.

Huuskonen, M., Laitinen, H. & Bergström, M. 2000. Työkyky yksilön, pienyrityksen ja yhteiskunnan menestystekijänä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ilmarinen, J. & Tuomi K. 2004. Past present and future of work Ability. People and Work Research Reports 65. Helsinki: FIOH, 2004, 1–25.

Ilmarinen, J. 2001. The aging workers. Occupational and Environmental Medicine. British Med Journal Publ Group 8/2001.

Ilmarinen, J. 2006. Työkykyresepti avuksi, kun työntekijä uupuu. Suomen Lääkärilehti 44/2006, 4606–4608. Viitattu 22.8.2016:
<http://www.fimnet.fi/helios.uta.fi/cl/laakarilehti/pdf/2006/SLL442006-4606.pdf>

Ilmarinen, J. Gould, R., Järvikoski, A. & Järvisalo, J. 2006. Työkyvyn moninaisuus. Kirjassa: Gould, R. Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. Työkyvyn ulottuvuudet: Terveys 2000 – tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos, Työterveyslaitos.

Ilmarinen, J., Tuomi, K. & Klockars, M. 1997. Changes in the work ability of active employees as measured by the work ability index over an 11-year period. *Scand J Work Environ Health* 1997; 23(1), 49–57

Ilmarinen, J., Tuomi, K., Eskelinen, L., Nygård, C-H., Huuhtanen, P. & Klockars, M. 1991. Background and objectives of the Finnish research project on aging workers in municipal occupations. *Scand J Work Environ Health* 1991; 17(1), 7–11.

Ilmarinen, J. 2009. Work ability-a comprehensive concept for occupational health research and prevention. *Scand J Work Environ Health*. Stockholm: 2009; 35(1), 1–5.

Jääskeläinen, A., Kausto, J., Seitsamo, J., Ojajärvi, A., Nygård, C-H., Arjas, E. & Leino-Arjas, P. 2016. Work ability index and perceived work ability as predictors of disability pension: a prospectory study among Finnish municipal employees. *Scand J Work Environ Health* 2016; 42(6):490–499.

Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P. Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. 2013. Työ ja Terveys 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Tampere: Tammerprint.

Kianto, A., Vanhala, M. & Heilmann, P. 2016. The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of knowledge management* 2016; 20(4), 621–636.

Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2005. Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Keuruu: WSOYpro.

Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 27.2.2017:
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66594/978-951-44-8039-3.pdf?sequence=1>

Korhonen, K. & Liukkonen, T. 2007. Tilanne eräillä aloilla. Metsäteollisuus. Kirjassa: Kauppinen, T., Hanhela, R., Heikkilä, P., Kasvio, A., Lehtinen, S., Lindström, K., Toikkanen, J. & Tossavainen, A. Työ ja terveys Suomessa 2006. Helsinki: Työterveyslaitos.

Koskinen, S., Martelin, T., Sainio, P. & Gould, R. 2006. Työkykyyn vaikuttavat tekijät. Kirjassa: Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos ja Työterveyslaitos, Helsinki 2006.

Koskinen, S. Martelin, T. Sainio, P. & Gould, R. 2010. Työkyky ja terveys. Raportissa: Aromaa, A. & Koskinen, S. Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa. Loppuraportti työsuojelurahastolle 10/2010.

Kotter, J. P. 1990. A Force for Change: How Leadership Differs from Management. New Press: New York.

Kujala, V., Tammelin, T., Remes, J., Vammavaara, E., Ek, E. & Laitinen, J. 2006. Work ability index of young employees and their sickness absence during the following year. Scand J Work Environ Health 2006; 32(1), 75–84.

Kuoppala, J., Lamminpää A., Liira, J. & Vainio, H. 2008. Leadership, Job Well-Being, and Health Effects—A Systematic Review and a Meta-Analysis. Journal of occupational and environmental medicine. 08/2008, 50(8).

KvantiMOTV www-sivusto. 2.7.2008. Mittaaminen: Mittarin luotettavuus. Viitattu 5.11.2017:
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html#reliabiliteetti>

KvantiMOTV www-sivusto. 28.01.2004. Korrelaatio ja riippuvuusluvut. Viitattu 4.11.2017:
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/korrelaatio/korrelaatio.html>

KvantiMOTV www-sivusto. 12.06.2009. Logistinen regressio. Viitattu 4.11.2017:
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/logregressio/logistinen.html>

KvantiMOTV www-sivusto. 21.12.2009. Summamuuttuja. Viitattu 9.9.2017:
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/summamuuttujat/summamuuttuja.html>

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä. 13.8.2004/759 Viitattu 5.11.2017:
<http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20yksityisyyden%20suoja>

Liu, J., Siu, O. & Shi, K. 2010. Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied psychology: An international review* 59(3), 454–479.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto. Tampere: Tammerprint Oy.

Manka, M-L., Kaikkonen M-L. & Nuutinen S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere: Tammerprint Oy.

Metsä Board. Vuosiraportti 2015. Viitattu 9.9.2017:
<http://www.metsaboard.com/MaterialArchive/Annual%20reports%20and%20summaries/2016/Metsa-Board-vuosikertomus-2015.pdf>

Metsä Fibre. Vuosiraportti 2016. Viitattu 9.9.2017:
<http://www.metsagroup.com/en/Documents/Publications/Metsa-Fibre-Vuosiraportti-2016.pdf>

Michael, J., Evans, D., Jansen, K. & Haight, J. 2004. Management commitment to safety as organizational support: Relationships with non-safety outcomes in wood manufacturing employees. *Journal of Safety Research* 2005; 36(2), 171–9.

Milner, K., Greyling, M., Goetzel, R., Da Silva, R., Kolbe-Alexander, T., Patel, D., Nossel, C. & Beckowski, M. 2015. The relationship between leadership support, workplace health promotion and employee wellbeing in South Africa. *Health Promotion International*, 30(3), 514–522.

Moilanen, R. 2005. Eri-ikäisten työntekijöiden johtaminen – näkökulmia ikäjohtamiseen. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta, working paper 302/2005.

Munir, F., Nielsen, K. & Carneiro, I. 2010. Transformational leadership and depressive symptoms: a prospective study. *Journal of Affective disorders*, 120(1–3), 235–239.

Nummenmaa, L. 2009. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Tammi.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WS Bookwell Oy: Porvoo.

Podgorski, D. 2010. The use of tacit knowledge in occupational safety and health management systems. *International journal of occupational safety and ergonomics*, 16(3), 283–310.

Radkiewicz, P. & Widerszal-Bazyl, M. 2005. Psychometric properties of work ability index in the light of comparative survey study. In book: Costa, G., Goedhard, W., & Ilmarinen, J. *Assessment and Promotion of Work Ability, Health and Well-being of Ageing Workers*. International Congress Series 1280, 2005: 304–309.

Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma. 2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. Viitattu 19.9.2017:
http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YHDISTETTY_netti.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82

Reilly, T., Rees, A. & Tipton, M. 2009. An assessment of Work Ability Index (WAI) and its usefulness in predicting and promoting continued work in staff employed by a major UK Charity. *Promotion of Work Ability towards Productive Aging*. London: Taylor & Francis Group, 2009:83–87.

Rita, H. 2004. Vetosuhde (odds ratio) ei ole todennäköisyyksien suhde. *Metsätieteen aikakauskirja* 2/2004.

Romppainen, B. & Kallasvuori, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen. Keuruu: Otava.

Ruohotie, P. 1993. Ammatillinen kasvu työelämässä. Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos. *Ammattikasvatussarja* 8. Hämeenlinna.

Ruohotie P. 1990. Kannustava johtaminen. Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos. *Ammattikasvatussarja* 2. Hämeenlinna.

Seitsamo, J., Tuomi, K. & Ilmarinen, J. 2010b. Työkyky työiän alku- ja loppupäässä. Nuorten aikuisten työkyky. Raportissa: Aromaa, A. & Koskinen, S. Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa. Loppuraportti työsuojelurahastolle 10/2010.

Seitsamo, J., Tuomi, K., Ilmarinen, J. & Gould, R. 2010a. Työ ja työympäristö työkyvyn määrittäjinä. Raportissa: Aromaa, A. & Koskinen, S. Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa. Loppuraportti työsuojelurahastolle 10/2010.

Sparr, J. & Sonnentag, S. 2008. Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 198–225.

Steinhardt, M., Dolbier C., Gottlieb N. & McCalister K. 2003. The Relationship Between Hardiness, Supervisor Support, Group Cohesion, and Job Stress as Predictors of Job Satisfaction. *American Journal of Health Promotion*. 17(6), 382–389.

Syvänen, T. & Mikkonen, K. 2011. Johdon ja esimiesten näkemys johtamisen tilasta julkishallinnossa. Asiantuntija-artikkelit: Pauli Juuti ja Pekka Järvinen. Julkinen johtajuus - barometritutkimus. Helsinki: SITRA.

Toban, E. 1969. Supervisory feedback, perception of job characteristics, and job satisfaction among community health trainees. *The Journal of Social Psychology*, 79(2), 279–280.

TOIMIA-tietokanta www-sivusto. Työkykyindeksi. Viitattu 9.9.2017:
<http://www.thl.fi/toimia/tietokanta/mittariversio/99/>

Torgen, M. 2005. Experiences of WAI in a random sample of the Swedish working population. In book: Costa, G., Goedhard, W. & Ilmarinen, J.. *Assessment and Promotion of Work Ability, Health and Well-being of Ageing Workers*. International Congress Series 1280, 2005: 328–332.

Tuomi, K., Huuhtanen, P., Nykyri, E. & Ilmarinen, J. Promotion of work ability, the quality of work and retirement. *Occup Med* 2001; 51(5), 318–324.

Tuomi, K., Seitsamo, J., Ilmarinen, J. & Gould, R. Työ ja työympäristö. Kirjassa: Gould, R. Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet: Terveys 2000 – tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos, Työterveyslaitos.

Työsuojelurahasto. Aivotyö toimivaksi -menetelmä. Viitattu: 21.11.2017:
<https://www.tsr.fi/valmiit-hankkeet/hanke?h=115206#kuvaus>

Työntekijän eläkelaki. 19.5.2006/395. Viitattu 23.10.2017:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060395#L3P35>

Työterveyshuoltolaki 2001/1383. Viitattu 27.8.2016:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6terveyshuoltolaki>

Van den Berg, T., Elders, L., de Zwart B. & Burdorf, A. 2009. The effects of work-related and individual factors on the Work Ability Index: a systematic review. *Occup Environ Med* 2009; 66, 211–220.

Wan Omar, W.A. & Hussin, F. 2013. Transformational Leadership Style and Job Satisfaction Relationship: A Study of Structural Equation Modeling. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(2).

Wilk, L. & Redmon, W. 1997. The Effects of Feedback and Goal Setting on the Productivity and Satisfaction of University Admissions Staff, *Journal of Organizational Behavior Management*, 18(1), 45–68.

Winkler, E., Busch, C., Clasen, J. & Vowinkel, J. 2015. Changes in Leadership Behaviors Predict Changes in Job Satisfaction and Well-Being in Low-Skilled Workers: A Longitudinal Investigation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2015; 22(1), 72–87

Zhu, W., Avolio, B. & Walumbwa F., 2009. Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590–619.